

# Criação de Valor: a Essência dos Custos Estratégicos

**Nilton Cano Martin**

**Reinaldo Guerreiro**

## **Resumo:**

*A gestão empresarial passou por uma grande transformação nas últimas duas décadas, provocada por imensas transformações ambientais, que tornaram o ambiente de negócios extremamente volátil e altamente competitivo. A gestão empresarial passou a ser enfaticamente estratégica, dando importância menor à esfera tática, onde a análise dos custos tinha um papel fundamental. A tecnologia de custeio passou, então, a demonstrar sinais inequívocos de obsolescência. Para adaptar essa tecnologia às modernas necessidades estratégicas empresariais, não basta mais a simples mensuração do consumo dos recursos. É necessário que se verifique, concomitantemente, de que forma e quanto valor a empresa está criando para os seus participantes relevantes (stakeholders) mais fundamentais, aqueles que efetivamente determinam a existência e o sucesso da organização: os que investem na empresa, os proprietários/acionistas, e os que criam o mercado para seus produtos, os clientes/usuários. A nova tecnologia de custos deve incorporar a identificação e a mensuração do valor em seus trabalhos, para que possa se tornar efetivamente estratégica e recuperar sua relevância dentro da gestão empresarial.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **TRABALHO 263**

### **CRIAÇÃO DE VALOR: A ESSÊNCIA DOS CUSTOS ESTRATÉGICOS**

**Sumário:** A gestão empresarial passou por uma grande transformação nas últimas duas décadas, provocada por imensas transformações ambientais, que tornaram o ambiente de negócios extremamente volátil e altamente competitivo. A gestão empresarial passou a ser enfaticamente estratégica, dando importância menor à esfera tática, onde a análise dos custos tinha um papel fundamental. A tecnologia de custeio passou, então, a demonstrar sinais inequívocos de obsolescência. Para adaptar essa tecnologia às modernas necessidades estratégicas empresariais, não basta mais a simples mensuração do consumo dos recursos. É necessário que se verifique, concomitantemente, de que forma e quanto valor a empresa está criando para os seus participantes relevantes (*stakeholders*) mais fundamentais, aqueles que efetivamente determinam a existência e o sucesso da organização: os que investem na empresa, os proprietários/acionistas, e os que criam o mercado para seus produtos, os clientes/usuários. A nova tecnologia de custos deve incorporar a identificação e a mensuração do valor em seus trabalhos, para que possa se tornar efetivamente estratégica e recuperar sua relevância dentro da gestão empresarial.

**Palavras-chaves:** Custos estratégicos; valor; estratégias empresariais

**Área Temática:** Gestão Estratégica de Custos

## CRIAÇÃO DE VALOR: A ESSÊNCIA DOS CUSTOS ESTRATÉGICOS

### Introdução

A contabilidade de custos sempre desempenhou um papel importante na administração das empresas. Voltada para a mensuração financeira do consumo de recursos utilizados nas organizações e seus produtos, o custeio tradicionalmente sempre esteve presente nas mais importantes decisões dos administradores, tais como as relativas à capacidade instalada e seu aproveitamento, a composição de uma carteira eficiente de produtos, a definição da escala de produção, a otimização dos estoques, e, a mais importante, no planejamento do lucro e do retorno para os investimentos feitos pelos proprietários/acionistas. Entretanto, a gestão das empresas passou por uma profunda transformação, provocada pelas profundas mudanças ocorridas no ambiente empresarial nas últimas duas décadas. Forças sistêmicas de imensa força, tais como a globalização dos mercados e a verdadeira revolução tecnológica que teve origem na informática/telecomunicação, na biotecnologia, na ciência dos materiais e na automação industrial vieram abalar a relativa estabilidade dos mercados e neles introduziram volatilidades exponenciais, contínuas mudanças e um aumento extraordinário na intensidade da concorrência.

Nesse novo ambiente de negócios, era inevitável que a gestão empresarial se reorientasse para o nível estratégico, onde se tomam decisões sobre o que fazer (produtos que devem ser oferecidos, mercados que devem ser servidos, concorrentes que devem ser confrontados, recursos que devem ser mobilizados, etc.), dando ênfase menor ao nível tático, onde apenas se decide como fazer eficientemente o que já foi decidido ser feito (programas de vendas, produção e estoques, níveis de atendimento e esforço de vendas, etc.). Em função dessas mudanças, houve o deslocamento das prioridades empresariais, antes voltadas para dentro e focalizadas na fabricação dos produtos e nos custos industriais, para uma orientação externa, focalizada prioritariamente no mercado e no atendimento aos clientes/usuários, já que estes são os fundamentos da existência e do desenvolvimento empresarial (Strategor [1993], Thompson & Strickland [1998], Hitt et al. [2000]). É nesse novo contexto que a contabilidade de custos, que praticamente não se havia renovado desde o início do século XX, começou a se mostrar cada vez mais desalinhada com as necessidades da gestão e cada vez menos útil para dar suporte às novas decisões estratégicas empresariais. A partir de meados dos anos 80, esta situação ficou bastante patente, apesar de ter havido algumas iniciativas revitalizadoras tais como o ABC e o custo por restrições (*throughput accounting*), que buscaram evitar o total obsolecimento das técnicas de custeio.

O problema está na própria metodologia de todos os atuais sistemas de custos, incluindo o próprio ABC e o *throughput accounting*. Suas características básicas ainda estão presas às suas antigas origens, já que ainda se voltam exclusivamente a efetuar medições dos custos dos recursos empregados pela empresa. Nada informam sobre o porquê estratégico da utilização desses recursos e, o que é pior, ignoram totalmente a dimensão do valor.

Entretanto, as empresas vivem hoje o **imperativo do valor**, segundo o qual todas suas operações e todos seus recursos devem estar voltados para produzir ou adicionar valor (McTaggart et al. [1994]). Na concepção moderna, as empresas são, na verdade, sistemas de produção de valor (Martin & Petty [2000]). Logo, a tecnologia do custeio não pode se restringir apenas ao seu aspecto tradicional, descritivo, passivo e focalizada internamente, que se pergunta apenas: “Qual é o custo de tal produto?”. Para a moderna gestão empresarial, responder somente a esta questão não é mais suficiente.

Para a elaboração das estratégias de eficiência operacional ou de eficácia de mercado é necessária uma visão simultânea interna e externa, respectivamente de custos e valor, que as tecnologias usuais de apuração de custos não oferecem.

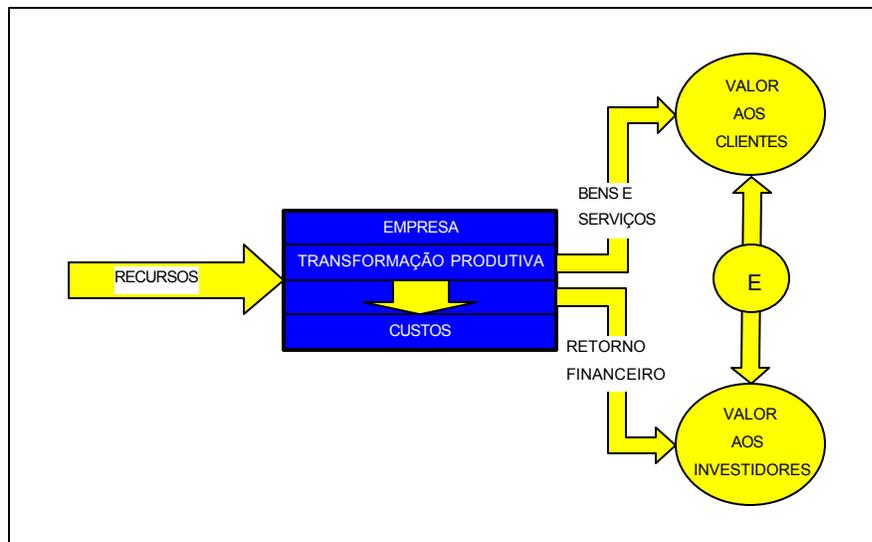
Para ser realmente estratégico e voltar a ser relevante no mundo empresarial, a tecnologia moderna de custos deve ser reorientada para se tornar a base de uma autêntica **gestão competitiva dos recursos** e responder a uma questão diferente, que está na base de todas as estratégias competitivas: “*Como está sendo produzido o valor empresarial através dos recursos empregados e quais são os custos desses recursos?*” (Bogliolo [2000]) A busca de respostas a essa nova questão vai exigir novos conhecimentos e conceitos e novos instrumentais de trabalho.

O propósito deste artigo é a exposição das linhas gerais deste novo entendimento do custeio dos produtos, quando voltado para o apoio das estratégias empresariais. Em primeiro lugar, esta nova tecnologia precisa entender o significado do valor empresarial. Em segundo lugar, deve ter capacidade para verificar como os recursos são empregados, não só para medir os seus custos, mas também para determinar como eles estão produzindo valor. Em terceiro lugar, ela deve contribuir para a formulação de estratégias competitivas e para a administração das mudanças que devem ser realizadas nas empresas para continuamente adaptá-las a um ambiente externo em perpétua mutação, em termos de expectativas de valor.

### A Produção de Valor nas Empresas

O que é uma empresa? Uma definição estática, nos fala que é “*um conjunto determinado de recursos tangíveis (edifícios, terrenos, equipamentos, capital monetário, etc.) e intangíveis (marca, reputação, conhecimento, capacidade de gestão, etc.), que estão voltados para a busca de um objetivo comum*” (Galbraith [1995]). Qual é este objetivo comum? É **produzir valor**. Em todas as empresas se efetua uma transformação produtiva, na qual os recursos são convertidos em bens e/ou serviços para os quais deve existir uma demanda, um mercado. Essa transformação produtiva, cujo consumo de recursos gera custos, deve produzir valor de duas naturezas distintas, conforme a **Figura 1**:

Figura 1: A Produção de Valor Empresarial



**Valor para os clientes/usuários:** incorporando aos seus produtos atributos diretos e indiretos de valor, pelos quais os clientes/usuários estão dispostos a pagar. O conjunto ponderado desses atributos, que deve ser identificado e mensurado, pode ser designado

por qualidade [Q]. O valor para os clientes [VC], pode ser definido conceitualmente pela relação  $\{[VC] = [Q/P]\}$ , onde [P] é o preço de oferta do produto no mercado.

**Valor para os investidores/acionistas** : dando um retorno financeiro adequado aos recursos que aplicaram na empresa. O valor para os investidores [VI] pode ser expresso, de forma conceitual, pela relação  $\{[VI] = [L/I]\}$ , onde [L] é o resultado financeiro (diferença entre as receitas e a soma do total dos custos) obtido pelas atividades empresariais e [I] é o montante de capital investido pertencente aos proprietários/acionistas na empresa. É claro que, também neste caso, os elementos do valor devem ser identificados e medidos.

A transformação produtora de valor deve obedecer a uma condição essencial: deve ser feita de forma simultânea e equilibrada. Isto é, uma empresa não pode deixar de atender os seus clientes/usuários para atender a seus proprietários/acionistas ou, vice-versa, reduzir a oferta de valor para os proprietários/acionistas para atender apenas os seus clientes. Qualquer desequilíbrio na produção de valor é penalizada com o declínio da preferência do respectivo participante relevante ou *stakeholder*<sup>1</sup>.

A problemática da gestão do valor é que ela apresenta conflitos entre a orientação para os clientes/usuários e a orientação para os investidores. A aplicação de recursos para a inserção de um atributo novo de qualidade a um produto, por exemplo, pode significar, ao menos no curto prazo, uma redução do lucro disponível para os investidores. Por outro lado, uma canalização dos recursos disponíveis na empresa exclusivamente para a remuneração dos proprietários/acionistas, pode levar a uma carência de investimentos para a obtenção de maior qualidade para os clientes/usuários. Toda empresa precisa, portanto, ter critérios e métodos para conciliar a produção de valor para os investidores com a dos clientes/usuários. Só uma visão simultânea do custo e do valor irá permitir, em cada situação empresarial, criar tais critérios.

O emprego de recursos para a produção de valor numa empresa determinada não é feito de forma isolada. Outras empresas presentes nos mesmos mercados que ela também mobilizam recursos para produzir valor e também procuram ganhar a preferência dos potenciais clientes/usuários para a aquisição de seus produtos e a preferência dos investidores para seu capital. Nessas circunstâncias, em que cada empresa se vê obrigada a disputar preferências no mercado de produtos e no mercado de capitais, a sua transformação de valor sempre deve ser competitiva. Isto é, ela deve fazer face às empresas concorrentes, apresentando um elenco superior de vantagens no valor que produz para os clientes e investidores. Todavia, os concorrentes sempre irão reagir a qualquer iniciativa, que seduza parte de seus clientes e os leve a comprar de outra organização, atacando com suas próprias iniciativas de preço ou qualidade para retê-los. Há, pois, uma busca contínua de vantagens competitivas em todas as empresas de um mercado e as posições adquiridas nunca são estáticas e definitivas, porque sempre estão sob a ameaça da concorrência. Os parâmetros do valor são intrinsicamente dinâmicos (**Slywotzky** [1997]).

A necessidade de efetuar uma transformação produtiva que, além de ser competitiva, faça a conciliação e o balanceamento dos interesses dos investidores e dos clientes/usuários, sempre em mutação, é uma das mais desafiadoras e necessárias tarefas da gestão empresarial: a formulação das estratégias. Estas correspondem à adoção de “*um padrão coerente de objetivos, diretrizes e programas de ação e controle, que levem a uma aplicação consistente e priorizada dos recursos mobilizados pela empresa em direção à produção de valor*” (**George** [1996]).

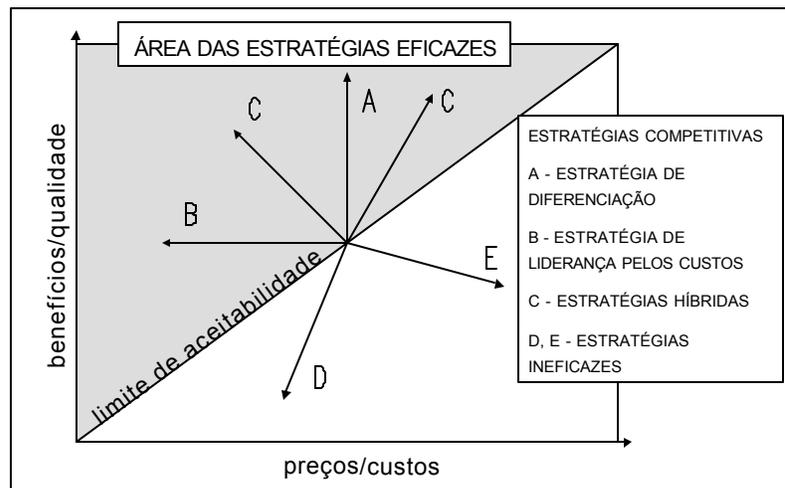
<sup>1</sup> Esse declínio da preferência se daria nos mercados de capitais ou de ativos empresariais, no caso dos investidores, ou no mercado de bens e serviços, no caso dos clientes/usuários.

Incrementos no percentual de participação de uma empresa nos lucros que são realizados num determinado mercado sempre refletem a percepção de que essa empresa está ofertando aos seus clientes/usuários um valor superior (**Blattberg et al.** [2001]). Assim, a essência das estratégias competitivas sempre estará na produção de um valor aos clientes/usuários maior que os concorrentes, ou através de um elenco superior de atributos de qualidade em seus produtos, ou através de preços menores, ou através de uma combinação de ambos (**Gale** [1994]). Como decorrência, há apenas duas estratégias alternativas gerais para a obtenção de vantagens competitivas: a da eficácia de mercado e a da eficiência operacional (**Porter** [1989])<sup>2</sup>.

- ♦ Eficácia de mercado: a empresa compete oferecendo produtos, que possuem um conjunto de benefícios maior ou muito mais amplo que os da concorrência, os quais devem, em princípio, proporcionar um retorno superior porque permitiria à empresa vendê-los a preços unitários maiores que os de seus concorrentes.
- ♦ Eficiência operacional: a empresa compete oferecendo produtos, que, para um determinado nível padrão de benefícios, têm preços (e demais custos para os clientes) inferiores aos de seus concorrentes. Esta estratégia proporcionaria um retorno superior porque a empresa, padronizando sua oferta, poderia trabalhar com um nível maior de capacidade ocupada ou com uma escala maior de produção, o que reduziria os seus custos de produção e distribuição.

A **Figura 2** ilustra a relação entre o valor percebido pelos clientes/usuários e o preço dos produtos e demonstra que, para cada nível de preços, há um patamar mínimo de qualidade que é aceitável para o mercado. Ou, de forma alternativa, que para cada nível de qualidade, há um limite máximo de aceitabilidade para os preços (custos). A linha de aceitabilidade mostra o limite que separa as posições competitivas das não-competitivas. A implantação de uma determinada estratégia faz com que uma empresa se desloque de uma posição determinada para outras posições mais desejáveis dentro do espaço bidimensional qualidade/preço, que determina o valor para o cliente/usuário.

**Figura 2: Estratégias Competitivas e Linha de Aceitabilidade**



Mas qual é o papel dos custos na formulação das duas estratégias competitivas gerais? No caso da eficiência operacional, esse papel é óbvio: a empresa precisa extrair a máxima produtividade dos recursos empregados, reduzindo perdas por ociosidade,

<sup>2</sup> Na verdade, há uma terceira estratégia geral apontada por Porter: a focalização. Entretanto, a focalização nada mais é do que a aplicação das duas estratégias gerais apontadas em determinados segmentos de mercado. Não constitui, assim, uma estratégia geral propriamente dita, mas uma simples aplicação delas.

desperdícios, etc. (**Womack & Jones** [1996]). No caso da estratégia de eficácia de mercado, esse papel já não é tão óbvio: os recursos da empresa devem ser empregados de forma a inserir nos produtos qualidades especiais, únicas, que levariam a uma maior preferência do consumidor, que estaria, inclusive, disposto a pagar mais para ter produtos diferenciados (**Trout** [2000]). Do ponto de vista dos proprietários/acionistas, será necessário um balanceamento favorável entre as vantagens que espera obter oferecendo maior qualidade aos clientes/usuários (por exemplo: preços maiores, maior volume de receitas, etc.) e o custo de oferecer tais benefícios.

A lógica geral é, assim, bastante clara: numa empresa, a geração de valor externo para os clientes/usuários, deve ser compatibilizada com o custo dos recursos empregados internamente para implementá-la, de modo a otimizar o retorno para os proprietários/acionistas dentro da linha estratégica adotada. Esta é a chamada **diretriz geral do valor** (**McTaggart et al.** [1994]).

Todavia, não basta enunciar a diretriz geral do valor: é preciso aplicá-la. As empresas, mesmo as mais simples delas, são organismos complexos, nas quais a implementação das estratégias de eficiência operacional ou de eficácia de mercado vai exigir um grande número de decisões e aplicações de recursos em diferentes atividades, em diferentes níveis hierárquicos, para atender diferentes tipos de clientes/usuários. Os tomadores de decisão devem, pois, saber efetuar a referida compatibilização do valor externo e do valor interno consistentemente em cada produto/mercado da empresa e em cada operação que lhe dá sustentação. Isto somente vai ser possível com uma detalhada identificação e mensuração das fontes de valor empresarial, complementadas com um controle detalhado de custos e valor das atividades da organização.

### **Identificação e Mensuração das Fontes de Valor**

#### **A – Para os clientes/usuários**

Foi dito acima que o valor que uma empresa pode passar aos seus clientes-usuários reside, de um lado, nos atributos de qualidade [Q], que eles percebem nos bens e/ou serviços e, do outro lado, no preço [P] desses bens ou serviços. Cada empresa, em cada setor de atividades, para poder articular uma estratégia de atendimento das necessidades e expectativas de seu mercado, deve saber em relação aos seus produtos: (a) identificar como os seus clientes-usuários **percebem** diferentes atributos da [Q] e do preço [P] inerentes a seus produtos; (b) mensurar a importância relativa que cada um desses atributos tem para seus clientes-usuários, no seu processo de seleção entre as diferentes ofertas de produtos existentes no mercado. Os instrumentos indicados para efetuar (a) e (b) são as pesquisas de mercado, bem como sua análise, interpretação e validação através de técnicas estatísticas.

Identificação dos fatores de valor: as dimensões da qualidade. A qualidade foi extensivamente estudada nas últimas duas décadas. Foi **Garvin** [1987], todavia, que verificou que a qualidade é para o usuário uma relação de custos/benefícios que ele percebe em cada produto, a partir de seu grau de satisfação com um conjunto de atributos ou dimensões, que ele espera e encontra (ou não) nesse produto. Se for considerado um produto manufaturado eletrônico, por exemplo, do lado dos benefícios estariam fatores tais como a funcionalidade, a durabilidade, a confiabilidade, o *design*, a reputação da marca ou do fabricante, etc. Do lado dos custos estariam, além do preço a ser pago, os demais *costs for life* desses produtos, entre os quais estariam os custos de uso (energia, por exemplo), os custos de assistência técnica, os custos do descarte ao final de sua vida útil, etc.

A identificação dos fatores que levam à satisfação de um cliente-usuário com os produtos de uma empresa é feita, como foi dito acima, através de pesquisas de mercado.

Na verdade, podem ser feitas diversas pesquisas de mercado, com diferentes etapas e diferentes metodologias, para efetuar tal identificação (Churchill [1999], Malhotra [1999]). Ao final, o que se obtém é um quadro dos fatores de qualidade (benefícios) e preço (custos para os clientes), isto é, os atributos que fazem com que os clientes-usuários fiquem satisfeitos com os produtos da empresa, bem como as respectivas ponderações ou importância. Se o mercado não for homogêneo, as pesquisas irão revelar que diferentes segmentos podem apresentar quadros bastante diferenciados não só em relação aos fatores de qualidade, mas também as respectivas ponderações.

Mensuração geral dos fatores de qualidade. Tendo identificado os fatores de custos/benefícios que devem estar presentes nos bens e/ou serviços, cabe à empresa efetuar a ponderação desses fatores, isto é, verificar a sua importância relativa para cada segmento do mercado analisado, uma vez que nem todos os fatores têm a mesma importância. A empresa precisa dessa informação para saber se os custos estão correspondendo a uma eficaz alocação interna de recursos.

Há diversas metodologias que podem ser empregadas para avaliar a importância de cada fator da qualidade percebida nos produtos de uma empresa. São, todavia, as de natureza estatística que vem obtendo a maior aceitação, graças à sua capacidade de efetuar a análise de grandes massas de dados amostrais e chegar à identificação, à estimação e à validação da **função de satisfação** [S] de um produto (Ray [2001]). Esta teria a seguinte equação:

$$S = f(q_1, q_2, q_3, \dots, q_n; c_1, c_2, c_3, \dots, c_n; e) \Rightarrow$$

$$S = a + b_1q_1 + b_2q_2 + \dots + b_{n-1}c_1 + b_n c_n + e$$

onde:

$q_1, q_2, q_3, \dots, q_n$  = fatores de qualidade ou benefício identificados

$c_1, c_2, c_3, \dots, c_n$  = fatores de custo ou preço identificados

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_{n-1}, b_n$  = parâmetros estimados da equação

$e$  = fator de erro estatístico, com média zero e variância  $v^2$

Entre as tecnologias estatísticas disponíveis para estimar a equação de satisfação, que é de natureza estatístico-categórica, as mais empregadas são as estudadas pela análise de multivariância, entre as quais estão a análise discriminante e a regressão logarítmica (vide, por exemplo, Hair et al. [1998], Dielman [1996], Sharma [1996], Johnson & Winchern [1998] e Kleinbaum [1998]).

B – Para os proprietários/acionistas

Conforme foi feito em relação aos clientes/usuários, deve-se buscar a identificação e a mensuração do valor para os acionistas.

Identificação dos fatores de valor para os proprietários/acionistas. De fato, para que uma organização produza valor para os seus investidores, isto é, para seus proprietários ou acionistas, ela deve ser capaz de remunerar os investimentos que fizeram com uma taxa de retorno que seja adequada ao risco empresarial, tanto no curto, como no médio e no longo prazo. Essa taxa de retorno desejada pelos investidores tem como parâmetro básico o chamado **custo do capital próprio**, que corresponde ao patamar mínimo de remuneração a longo prazo, que a empresa precisa dar ao seus acionistas para compensá-los pelo risco de seus investimentos.

Como o valor para os acionistas é sempre um retorno, isto é, uma razão entre **receitas menos os custos sobre os investimentos** fica claro que os custos, tomados isoladamente, não oferecem qualquer indicação da criação de valor para os proprietários/acionistas. Eles terão que ser sempre examinados à luz do valor para os clientes, pois é este valor, exclusivamente, que garante a realização das receitas (Bogliolo

[2000]).

Mensuração do valor para os acionistas-proprietários. Para a medida dos retornos e dos riscos toda a discussão gira ao redor do demonstrativo de resultados. Todavia, este demonstrativo deve ser preparado em termos de caixa. A razão de trabalhar com o caixa e não com o tradicional demonstrativo por competência tem origem na natureza econômica das empresas, isto é, uma empresa busca gerar resultados para os quais existe um custo de oportunidade. Estes resultados são representados pelo caixa. Relações econômicas vitais das empresas com seus *stakeholders* tais como os fornecedores, funcionários, instituições de empréstimos, Governo, etc. dependem crucialmente da geração de caixa, porque as obrigações contratuais decorrentes dessas relações não podem ser pagas com moeda de competência<sup>3</sup>. Além disso, são as disponibilidades de caixa<sup>4</sup> que permitem a uma empresa buscar novas oportunidades de investimento e estas somente podem ser pagas com moeda efetiva. Assim, como os resultados por competência não se tornam eventos ou oportunidades econômicas até que sejam convertidos em termos de caixa, a mensuração do valor para os acionistas-proprietários, o retorno de seus investimentos deve ser feita através do fluxo de caixa residual (*free cash flow*), que nada mais é que o lucro residual, mas preparado com receitas e custos avaliados em regime de caixa e sendo deduzidas as despesas de capital (**Damodaran**, [2001]).

Numa empresa que busca uma continuidade no tempo, o seu valor para os proprietários/acionistas não pode se resumir ao seu retorno imediato. Ele vai depender dos resultados futuros, que, como foi visto, devem ser medidos em termos de fluxo de caixa residual<sup>5</sup>. Mas os investimentos dos proprietários/acionistas existem hoje<sup>6</sup>. Comparar os resultados futuros com os investimentos atuais vai exigir que o montante do fluxo futuro de resultados seja trazido ao valor presente, através de uma taxa de juros, que represente o custo de oportunidade no tempo dos investimentos dos proprietários. Esta é a taxa de custo de capital próprio.

A taxa de custo de capital próprio pode ser identificada e medida diretamente, através de entrevistas estruturadas com os acionistas controladores e demais acionistas relevantes na empresa ou através do método indireto, que é fundamentado na teoria financeira do CAPM ou do APT (**Elton & Gruber** [1995], **Haugen** [1997]). Segundo este último método, a taxa de custo de capital é estimada empregando a análise estatística de regressão, na qual as cotações das ações da empresa (ou de empresas similares, do mesmo setor) durante um certo período correspondem à variável dependente e uma série de possíveis fatores, tais como a remuneração média de mercado (dada por um índice de Bolsa, por exemplo) e outros indicadores (tais como a taxa crescimento das vendas do setor da empresa, as taxas de juros, as taxas salariais, etc.) constituem as variáveis independentes ou explicativas. A quantificação indireta do custo de capital próprio corresponde pelo APT à estimativa da função:

---

<sup>3</sup> A diferença essencial entre o demonstrativo de resultados em termos de caixa e o de competência depende dos prazos de cobrança, das diferenças entre as datas de pagamento das aquisições e as datas de seu efetivo consumo, dos diferimentos de pagamentos de impostos, etc.

<sup>4</sup> Podem ser pagas, é óbvio, com recursos obtidos com financiamento externo. Todavia, este financiamento externo é só uma antecipação dos recursos de caixa a ser obtidos no futuro e somente será concedido para a empresa se houver uma clara certeza de que esse fluxo futuro de caixa irá ocorrer.

<sup>5</sup> A sobrevivência no tempo é o centro de um árduo trabalho de contínua adaptação estratégica de uma empresa ao ambiente de negócios, que não raras vezes é profundamente hostil. A continuidade empresarial é, portanto, um **objetivo** empresarial e não um **postulado**, como a contabilidade financeira estipula.

<sup>6</sup> A sua melhor estimativa financeira é o valor do fluxo de caixa de liquidação, isto é, o resultado da venda dos ativos efetuada no momento atual, menos o valor presente das exigibilidades contratuais.

$$R_a = f(f_1, f_2, f_3, \dots, f_n) \Rightarrow a + b_1f_1 + b_2f_2 + b_3f_3 + \dots + b_nf_n + e$$

onde:

$R_a$  = retorno desejado pelos acionistas

$f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$  = fatores que têm impacto sobre os retornos da empresa

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_n$  = sensibilidade dos retornos da empresa ao fator  $f_i$ <sup>7</sup>

$e$  = um fator de erro estatístico, com média zero e variância igual a  $\sigma^2$

$a$  = retorno da empresa quando todos os fatores  $[f]$  têm o valor zero.

Pelo CAPM, a estimativa é muito mais fácil, pois é feita com uma função similar à acima, mas apenas com um fator: a taxa média de remuneração de mercado (prêmio de risco) acima da denominada taxa sem risco (aquela que não contivesse qualquer risco de inadimplência, o que, normalmente, é a dos títulos governamentais<sup>7</sup>). No caso do CAPM, o  $[a]$  da equação estimada seria essa taxa e o  $[b]$  seria BETA, o fator de risco sistêmico da empresa (Assaf [2001]).

Um ponto importante da mensuração da taxa de custo de capital pelos métodos acima é que já está incorporado na taxa o elemento de risco. Ou seja, as expectativas de retorno dos acionistas, baseadas em sua experiência passada em que puderam observar as variações dos resultados da empresa em que fizeram seus investimentos, já está inserido o custo de oportunidade da incerteza quanto aos resultados. Isto facilita bastante os cálculos, porque nos exime de trabalhar com a variância dos resultados da empresa, que teria de ser estimada de forma bastante complexa a partir das variâncias de cada um de seus componentes, conjugadas com as suas intercorrelações.

Do ponto de vista da contabilidade de custos, a noção de custo de capital é essencial, pois oferece um parâmetro mínimo de rentabilidade contra o qual devem ser julgados financeiramente os resultados das empresas para seus proprietários/acionistas. Além disso, somente com ele pode ser apurado o custo da estocagem de valores ou ativos no tempo. Este é o fundamento do EVA (Stewart [1991]).

### Processos de Trabalho, Custos e Geração do Valor Empresarial

Toda a discussão sobre os fatores do valor empresarial só tem sentido se este valor puder ser influenciado através da gestão. Como a empresa não pode determinar as preferências dos clientes/usuários de seus produtos, nem a taxa de remuneração de seus investidores, que são variáveis essencialmente exógenas e independentes, a administração está limitada a agir sobre as atividades internas da empresa que produzem valor (ou não!) e que estão sob o seu controle.

Essas atividades são as da transformação produtiva, que, como foi dito, para gerar valor através dos produtos, consomem recursos e dão origem aos custos. É aqui, exatamente, que reside a nova dimensão ou etapa da evolução dos sistemas de custos. Os parâmetros de valor são extremamente mutáveis por causa da competição e das mudanças das preferências dos consumidores e os gestores da empresa devem continuamente adaptar a empresa e sua oferta de valor através dos produtos/serviços a essa turbulência de mercado. Dessa forma, os sistemas de custeio não devem apenas aferir o consumo dos recursos empregados na produção dos bens e serviços de uma empresa. É necessário conhecer em detalhe todas as atividades da empresa envolvidas na criação de valor. Um sistema de custos só será realmente estratégico e relevante para a administração das empresas, quando puder descrever como se efetua a criação de valor no âmbito

<sup>7</sup> Na verdade, no mundo financeiro atual, os únicos títulos que são considerados "risk-free" são os do governo americano. Todos os demais incorporam algum risco relativo, o chamado risco-país. Todavia, em cada país, os títulos governamentais são geralmente os que contêm o menor risco de inadimplência.

de suas atividades e, simultaneamente, medir o consumo de recursos.

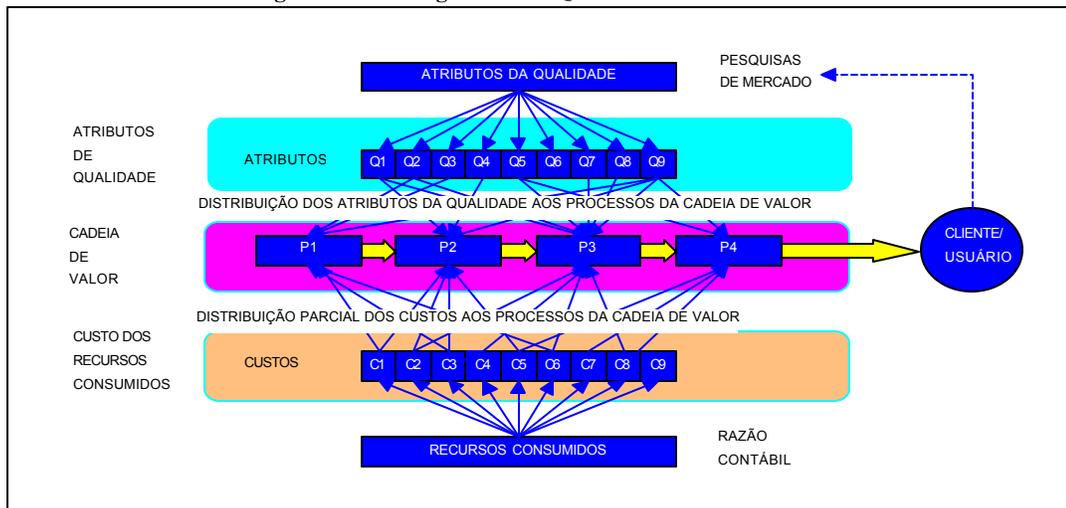
Uma excelente contribuição feita pelo ABC à teoria dos custos foi colocar em evidência que a transformação produtiva dos recursos é efetuada no âmbito das empresas por meio de uma série de atividades, que, agregadamente, formam os chamados processos ou rotinas de negócio. Estes constituem “*uma série de atividades interligadas, que recebem insumos ou recursos (materiais, trabalho, energia, capital e informações) e geram produtos (físicos, serviços, informações, etc.), que devem ter valor para o seu receptor, seja ele interno ou externo*” (Watson, 1994). Tudo que se passa numa empresa, todos os seus recursos, pessoas e produtos, podem ser entendidos como fazendo parte dos processos empresariais. Constituem, portanto, “*o elemento básico da arquitetura empresarial*” (Adair & Murray, 1992).

Figura 3: Processos da Cadeia de Valor (Empresa Industrial)



A ótica dos processos é fundamental para entender a criação do valor empresarial, pois, indo muito além dos centros de responsabilidade do custeio tradicional, permite distinguir dentre os diferentes processos empresariais aqueles que empregam recursos diretamente na produção do valor para os clientes/usuários. Ou seja, são aqueles que, num determinado período de tempo,

Figura 4: Modelagem Custo/Qualidade dos Processos



trazem para a empresa os recursos necessários e, depois, numa seqüência determinada, aplicam tais recursos na criação e na produção dos atributos de qualidade, os quais, para atender aos clientes/usuários, devem estar presentes nos seus bens e/ou serviços finais. Este conjunto particular de processos é conhecido como **cadeia ou rede de valor**. Na **Figura 3** é apresentado um exemplo dos processos e atividades que compõem a cadeia

de valor de uma empresa industrial.

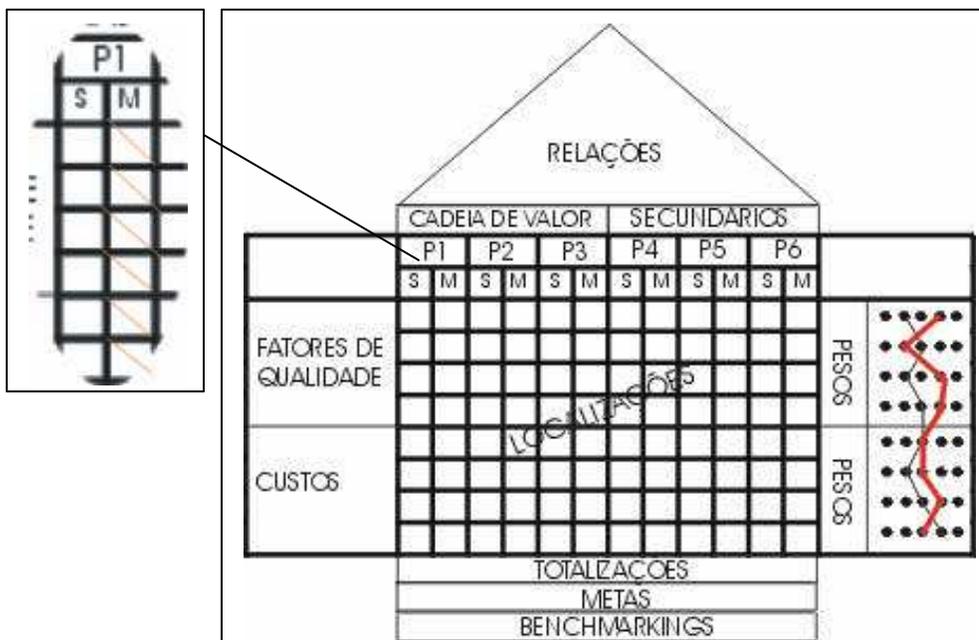
O ABC ensinou como distribuir os custos totais aos processos e hoje o processo é bastante conhecido (**Turney** [1991], **Player & Lacerda** [1999], **Miller** [1996]). Mas, conforme se disse acima, isto não é o bastante. Um sistema de custos estratégicos deve aplicar a diretriz geral do valor e, assim, somente será completo quando, além de saber apurar o custo dos processos, também tiver a capacidade de distinguir as atividades dos processos que dão origem a cada atributo da qualidade. Só dessa forma se terá a plena identificação e mensuração da rede de valor, conforme a **Figura 4**.

É importante notar que, embora todos os atributos da qualidade sempre tenham sua origem ou são produzidos na rede de valor, nem todos os recursos da empresa são empregados apenas na rede de valor. Um conjunto de outros processos, chamados de processos de suporte, são necessários para que uma empresa possa subsistir como uma entidade legal e integrada. Esses processos são, por exemplo, os que estão envolvidos na contabilidade, recursos humanos, planejamento de produção, assistência jurídica, segurança, etc., os quais são importantes para a empresa, mas não têm qualquer significado para os clientes. É óbvio que tais processos também estão envolvidos na equação geral do valor para os proprietários/acionistas, pois consomem recursos e geram custos.

Para efetuar a distribuição dos custos e da qualidade aos processos e, assim, fazer a sua compatibilização geral conforme exige a diretriz geral do valor, é necessário ter uma ferramenta apropriada, que permita: (a) uma visão geral dos processos em termos de custos e valor; (b) verificar se os recursos empresariais estão sendo aplicados em conformidade com as prioridades estratégicas competitivas da empresa. Sem esta ferramenta, a diretriz geral do valor seria inócua.

O modelo matricial chamado de “*quality function deployment*”, QFD, ou “*house of quality*”, HQ (**Hauser & Clausing** [1988]), é uma ferramenta bastante efetiva para realizar tal distribuição. A HQ foi desenvolvida dentro do movimento de Qualidade Total para evidenciar as necessárias vinculações entre as necessidades dos clientes/usuários e as especificações da engenharia dos produtos. Ela se adapta facilmente à conectar os fatores de qualidade e custos aos processos que os originam e, nesta função, pode ser denominada “*house of quality and costs*”, HQ&C.

**Figura 5: Modelo da Casa da Qualidade e dos Custos (HQ&C)**



A matriz básica HQ&C é apresentada na **Figura 5**. No seu lado esquerdo são listados os fatores de qualidade e os itens de custos. Para auxiliar na fixação de prioridades, no lado direito da matriz se encontram os pesos ou ponderações, assim como uma avaliação gráfica comparativa de cada item de qualidade ou de custo, que pode ser feita, por exemplo, em relação ao principal concorrente. Os pesos são usualmente apresentados com uma escala numérica entre 0 e 100. É claro que a identificação e o grau de importância ou peso dos fatores de qualidade tem origem na metodologia estatística de apuração que foi exposta atrás. Os custos, por sua vez, têm uma identificação e mensuração que procedem diretamente do sistema contábil. Os processos são discriminados na vertical e se separam os processos da cadeia de valor dos processos secundários, já que os fatores de qualidade só podem ser referenciados aos primeiros.

Como é feita a localização ou atribuição dos fatores de custo e qualidade aos processos? No que tange aos custos, o ABC explica que essa distribuição é feita através dos direcionadores (*drivers*) de recursos (Cokins [1996])<sup>8</sup>. Essa técnica é preservada na HQ&C. No que tange aos fatores da qualidade, porém, deve-se levar em consideração a opinião dos que participam diretamente nas operações. A HQ&C é um instrumento de ação sobre os custos e sobre a qualidade. Dessa forma, não são necessários métodos indiretos para demonstrar a correlação dos processos com os fatores de qualidade. Toda empresa possui um imenso repertório de conhecimento acumulado sobre os processos: as pessoas que trabalham com eles e dentro deles. Eles têm todo o entendimento e a visão das conexões entre os processos e a qualidade. É este conhecimento que deve ter precedência. Assim, uma simples **escala Likert** de recolhimento e quantificação das opiniões ou julgamentos desses responsáveis<sup>9</sup> (Malhotra [1999]) geralmente é suficiente para estabelecer o grau de importância de cada processo para cada fator da qualidade incorporada aos produtos.

No corpo da matriz HQ&C é que se faz a localização, ou seja, a conexão propriamente dita entre os processos, na vertical, e a qualidade e os custos, na horizontal. Cada processo é representado por duas colunas, na primeira são lançados os valores atuais das mensurações. Quanto maior for a importância de um processo para a criação e a produção de um determinado item do valor ao usuário, ou qualidade, maior será a pontuação que receberá, usualmente uma nota que vai de 0 a 5. Nas células relativas aos custos, pode-se lançar diretamente os custos apurados pelo ABC ou uma representação relativa de sua relevância, o que também pode ser representado por notas de 0 a 5.

Na outra coluna do mesmo processo, cada célula é dividida por uma diagonal, conforme pode ser visto no destaque da **Figura 5**. Na parte inferior das células, são lançadas as avaliações dos responsáveis a respeito do estado atual do fator de qualidade em cada um dos processos (usualmente são usadas notas de 0 a 5). No que tange aos fatores de custo, as avaliações usualmente apresentam **potenciais de redução**, que devem ser alcançadas sem afetar os fatores de qualidade (por exemplo, uma nota 3 significaria que os custos podem ser reduzidos em 40%). Todas as avaliações seriam relativas, considerando *benchmarks* significativos, tais como os custos ou a marca atingidos pelo concorrente relevante naquele fator de qualidade e naquele processo.

---

<sup>8</sup> Nunca deve ser esquecido que o tempo de ciclo dos processos é um dos mais importantes “*drivers*” de custos, pois é através dele que se aloca aos processos o custo do capital da empresa.

<sup>9</sup> Na verdade, é surpreendente a facilidade de construir essa ferramenta fundamental, que é a HQ&C. Muitos, todavia, irão desdenhá-la porque não é precisa e envolve demasiadamente o julgamento das pessoas. Ainda não entenderam que qualquer ferramenta de informação somente tem valor quando leva a comportamentos e decisões desejáveis. Essa é a única medida de sua eficácia. Preparar a HQ&C com a participação dos responsáveis é uma forma de envolvimento e compromisso, que é vital para sua utilização posterior nas decisões e ações sobre a qualidade e sobre os custos.

Na parte superior das células da segunda coluna de processo são lançadas as metas a atingir, num determinado prazo. Por exemplo se a nota de avaliação de um item de qualidade for 3, a meta a ser atingida em um ano, por exemplo, poderá ser 4. Se o potencial de redução de custos de um item for 40% (nota 3), a meta poderá ser, por exemplo, uma redução de 20% (nota 4) em um ano.

No topo da matriz, no que se chama o seu “telhado”, são lançadas as relações existentes entre os processos. Esta parte é bastante utilizada para demonstrar as relações existentes entre os processos da cadeia de valor (entre a produção e o marketing, por exemplo) e também alguns elos vitais entre os processos de suporte e alguns processos da cadeia de valor (entre a manutenção de máquinas e equipamentos e a produção, ou entre o marketing e o desenvolvimento de produtos, por exemplo).

### **O Novo Papel dos Contadores Gerenciais**

Verificar se uma empresa está cumprindo a diretriz geral do valor e contribuir para esta geração é uma problema muito mais complexo e muito mais abrangente do que a simples mensuração dos custos dos recursos empregados, feitas pelo custeio tradicional. A partir do reconhecimento de que há um outro participante relevante fundamental para a existência de uma empresa, o cliente/usuário, a contabilidade gerencial não pode mais desconhecer que o retorno para o proprietário/acionista é uma função tanto do mercado, para o qual a empresa deve gerar valor competitivo em termos de seus produtos, como dos recursos mobilizados e aplicados na transformação produtiva, que geram custos.

Com os métodos e ferramentas que foram aqui discutidos, os contadores gerenciais passam a participar de forma privilegiada do planejamento estratégico de suas empresas, já que conhecerão “como” e “a que custo” serão produzidos os benefícios que a administração pretende criar para os clientes/usuários. A partir de um quadro integrado das operações da empresa, os contadores gerenciais terão a capacidade de responder às seguintes questões cruciais (**Davenport & Beers [1995]**):

O que os consumidores/usuários que constituem o *target market* desejam em termos de valor? Como eles ponderam as dimensões conflitivas da qualidade e dos custos? Quais são as dimensões da qualidade que eles consideram mais importantes? Porque?

Qual é o nosso desempenho em termos produção do valor que os consumidores/usuários desejam? Qual é o grau de nosso desempenho do ponto de vista dos acionistas/proprietários?

Como cada processo empresarial atende ao objetivo máximo da empresa, que é o de produzir valor? Quais são os fatores de restrição nessa geração de valor?

Quais são os processos cruciais da empresa, em termos de produção de valor (tanto na dimensão qualidade, como na dimensão custos)? Os processos poderiam ser reformulados ou administrados de forma diferente (terceirização, por exemplo), de modo a produzir mais valor?

Como a empresa pode aumentar seu desempenho competitivo através da reformulação dos processos e incremento do valor produzido?

Fica claro, então, porque o futuro da contabilidade gerencial está estreitamente conectado à capacidade dos profissionais dessa área de ascender ao patamar estratégico da empresa, desenvolvendo e operando modelos empresariais que permitam aos gestores pensar simultaneamente em termos de custos e valor (**Cano [2002]**). Não se trata de

criar mais métodos de computar custos<sup>10</sup>. Trata-se de entender o contexto no qual a ferramenta de custos vai ser utilizada. A prioridade hoje está em mudar a forma de pensar a empresa e compreender suas operações e seu ambiente de mercado. Está em reconhecer que seu principal objetivo é a criação competitiva de valor. É por isso que a HQ&C é, ao mesmo tempo, um modelo descritivo que demonstra como uma empresa executa suas funções e uma ferramenta de custos e de apuração do valor.

### **Conclusão**

O que os administradores desejam são mensurações de lucro operacional por produto, serviço e canal de distribuição, que sejam fundamentadas em dados efetivos de mercado e das operações produtivas, com as quais eles possam realizar apropriadamente as decisões de busca e alocação de recursos (**Iversen & Moran** [1998]). A contabilidade gerencial deve enfrentar o desafio de proporcionar essas mensurações, que constituem a matéria-prima de todas as estratégias. Com sua visão ao mesmo tempo interna e externa, de demonstração da geração dos custos e da produção do valor, os métodos de pesquisa de mercado e a HQ&C, expostos neste trabalho, pretendem contribuir para esta nova e necessária etapa da evolução da contabilidade gerencial.

---

### **BIBLIOGRAFIA CITADA:**

- ADAIR, C. B. & MURRAY, B. A.**, *Revolução Total dos Processos*, Nobel, São Paulo, 1994.
- ASSAFNETO, A.** *Mercado Financeiro Atlas*, 4<sup>a</sup> ed., 2001.
- BLATTBERG, R. C.**, *Customer Equity*, Harvard Business School Press, 2001.
- BOGLIOLO, F.**, *La Création de Valeur*, Éditions d'Organisation, 2000.
- CANO, N. M.**, “*Da Contabilidade à Controladoria: a Evolução Necessária*”, *Revista de Contabilidade e Finanças da FEAC/USP*, ano XIII, 28, jan/abr, pg. 7-28, 2002.
- COKINS, G.**, *Activity-Based Cost Management*, Irwin, 1996.
- CHURCHILL, G. A.**, *Marketing Research – Methodological Foundations*, The Dryden Press, 1999, 7<sup>th</sup> Edition.
- DAMODARAN, A.**, *Corporate Finance – Theory and Practice*, John Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup> ed., 2001.
- DAVENPORT, T. H. & BEERS, M. C.**, “*Managing Information about Processes*”, *Journal of Management Information Systems*, V. 12, N. 1, pg. 57-80, 1995.
- DIELMAN, T. E.**, *Regression Analysis for Business and Economics*, Duxbury Press, 2<sup>nd</sup> ed., 1996.
- ELTON, E. J. & GRUBER, M. J.**, *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*, John Wiley & Sons, 5<sup>th</sup> ed., 1995.
- GALBRAITH, J. R.**, *Designing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1995.
- GALE, B. T.**, *Managing Customer Value*, The Free Press, 1994.
- GARVIN, D. A.**, “*Competing in the Eight Dimensions of Quality*”, *Harvard Business*

---

<sup>10</sup> A contabilidade gerencial durante muito tempo tentou achar o “método perfeito” de calcular custos, quase sempre com poucos resultados práticos. Definitivamente, é o momento de interromper esta busca do Cálice Sagrado contábil, tão a gosto dos acadêmicos, e, com as ferramentas já disponíveis de custos, dar um apoio de melhor qualidade aos administradores empresariais, os quais, empenhados em sobreviver nas batalhas da competitividade do mundo real, nem sempre tiveram nos contadores parceiros conscientes e competentes.

Review, Nov/Dec, 1987.

**GEORGE, A. M.**, Protecting Shareholder Value, Richard D. Irwin, 1996.

**HAIR ET AL.**, Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> ed., 1998.

**HAUGEN, R. A.**, Modern Investment Theory, Prentice-Hall, 4<sup>th</sup> ed., 1997.

**HAUSER, J.R. & CLAUSING, D.**, The house of quality, Harvard Business Review 3, pg 63-73, 1988.

**HITT, M. A. ET AL.**, Strategic Management – Competitiveness and Globalization, South-Western College, 4<sup>th</sup> ed., 2001.

**IVERSEEN, K. & MORAN, G.**, “*Transforming the Role of Accounting*”, Ivey Business Quarterly, Spring, pg. 32-38, 1998.

**JOHNSON, R. A. & WICHERN, D. W.**, Applied Multivariate Statistical Analysis, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> ed., 1998.

**KLEINBAUN, D. G. ET AL.**, Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods, Duxbury Press, 3<sup>rd</sup> ed., 1998.

**MALHOTRA, N. K.**, Marketing Research, Prentice-Hall, 1999.

**MARTIN, J. D. & PETTY, J. W.**, Value-Based Management, Harvard Business School Press, 2000.

**MCTAGGART, J. M. ET AL.**, The Value Imperative, The Free Press, 1994.

**MILLER, J. A.**, Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons, 1996.

**PLAYER, S. & LACERDA, R., EDITORS**, Activity-Based Management, John Wiley & Sons, 1999.

**RAY, D.**, Mésurer et Développer la Satisfaction des Clients, Éditions d'Organisation, 2001.

**PORTER, M.**, Vantagem Competitiva, Campus, Rio de Janeiro, 1989.

**SHARMA, S.**, Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons, 1996.

**SLYWOTZKY, A. J.**, Migração do Valor, Campus, 1997.

**STEWART III, G. B.**, The Quest for Value, HarperBusiness, 1991.

**STRATEGOR**, Stratégie, Structure, Décision, Identité, InterEditions, 2<sup>e</sup> ed., 1993.

**THOMPSON, A. A. JR. & STRICKLAND, A. J.**, Strategic Management – Concepts & Cases, Irwin, 9<sup>th</sup> ed., 1998.

**TROUT, J.**, Diferenciar ou Morrer, Editora Futura, São Paulo, 2000.

**TURNER, P. B. B.**, Common Cents, Cost Technology, 1991.

**WATSON, G. H.**, Business System Reengineering, John Wiley & Sons, 1994.

**WOMACK, J. P. & JONES, D. T.**, Lean Thinking, Simon & Schuster, 1996.