

ESTRATÉGIA, CUSTOS E PREÇOS PARA O SETOR DE INFORMAÇÃO

César Augusto Tibúrcio Silva

Jameson Reinaux da Cunha

Resumo:

Nós acreditamos que a estratégia é fundamental para determinação do sistema de informação de uma empresa. O presente trabalho mostra como as diferentes escolhas estratégicas demandam diferentes informações, indicando que sistemas de informações são contingências. Isso posto, mostramos como no setor de informação, modelos gestão de custo são ineficientes para geração de preço, podendo, inclusive, destruir valor. Nesse caso, a "gestão estratégica de custo" não fornece suporte à competitividade. Concluimos que a opção do setor de informação é a "gestão estratégica de preços", aplicando-os de acordo com o valor da a informação

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos com Elemento de Suporte da Competitividade*

ESTRATÉGIA, CUSTOS E PREÇOS PARA O SETOR DE INFORMAÇÃO

César Augusto Tibúrcio Silva- Doutor em Controladoria e Contabilidade
Universidade de Brasília, Prédio da FAD – Sala 201,
Campus Darcy Ribeiro – Asa Norte, Brasília – DF
Professor Titular

Jameson Reinaux da Cunha- Pós-graduado do Curso de Especialização
em Ciências Contábeis - Universidade de Brasília

Chefe do Depto. de Orçamento e Custos
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Tel: (061) 224-6388

Fax: (061)317-2894

Brasília – DF

jameson@correios.com.br

RESUMO

Nós acreditamos que a estratégia é fundamental para determinação do sistema de informação de uma empresa. O presente trabalho mostra como as diferentes escolhas estratégicas demandam diferentes informações, indicando que sistemas de informações são contingências. Isso posto, mostramos como no setor de informação, modelos gestão de custo são ineficientes para geração de preço, podendo, inclusive, destruir valor. Nesse caso, a "gestão estratégica de custo" não fornece suporte à competitividade. Concluimos que a opção do setor de informação é a "gestão estratégica de preços", aplicando-os de acordo com o valor da a informação

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos como Elemento de Suporte da Competitividade

ESTRATÉGIA, CUSTOS E PREÇOS PARA O SETOR DE INFORMAÇÃO

Introdução

Em uma das mais influentes obras da ciência administrativa nos últimos anos, Michael Porter afirmava existir duas fontes de competição: através do menor custo ou através da diferenciação. Em obra posterior, Hammer e Champy defendiam a necessidade das empresas modernas eliminarem os processos considerados desnecessários, recriando uma nova organização e, por consequência, na visão desses autores, tornando-a competitiva. Mais recentemente, o mesmo Porter conceituou **estratégia** em termos de atividades que estão sendo executadas pelas organizações.

Os ensinamentos destes autores, entre outros, influenciaram de forma decisiva a literatura de custos nos últimos anos. A filosofia do **custeamento por atividades** (ABC) deve muito aos conceitos apresentados por Porter em *Estratégia Competitiva*, especialmente quando o autor enfatiza a necessidade de visualizar o processo.

Esta influência é claramente encontrada nos livros didáticos. Essas obras defendem a necessidade de segregar as atividades que agregam valor daquelas que não agregam. Sob esta ótica, o objetivo dessa separação é a redução, senão a eliminação, das atividades que não agregam valor.

Diante disso, a informação gerencial, através de um sistema de custo, passa a ter um papel central na busca da otimização do processo. A relevância e a qualidade da informação como não poderia deixar de ser considerada em termos dos resultados obtidos na busca da melhoria dos processos, através de uma nova definição do como fazer.

Tanto a ótica de planejamento estratégico de Porter quanto a reengenharia de Hammer e Champy sofreram uma série de críticas por parte de especialistas. Para esses, a associação entre a segregação de atividade que não agrega valor, sua eliminação, a melhoria do processo e otimização dos custos nem sempre é verdadeira.

Merchant, por exemplo, critica o fato de a reengenharia considerar os sistemas de controle interno da organização como uma atividade que não agrega valor. Conforme ressalva Merchant, evidências empíricas mostraram que a reengenharia eliminou uma grande parcela da cultura organizacional, pela demissão das pessoas envolvidas nas atividades consideradas desnecessárias, ao mesmo tempo que reduzia os mecanismo de controle pela diminuição dos escalões hierárquicos.

Como consequência, a organização tornou-se susceptível de problemas de controle que, em muitos casos, possuía um custo superior a economia obtida com o novo desenho dos processos. Além do impacto sobre o controle, a reengenharia termina por atingir toda a administração da empresa, incluindo aqui as variáveis condicionantes do processo de gestão.

O próprio termo “agregar valor” possui uma carga de subjetividade e ambigüidade. Este é o caso da atividade de auditoria interna; essa poderia ser classificada como uma atividade que não agrega valor, pois não é “percebida como necessária pelo cliente.” Além do mais existe uma verdadeira confusão sobre o destinatário final: agregar valor para o produto, para a empresa ou para o cliente?

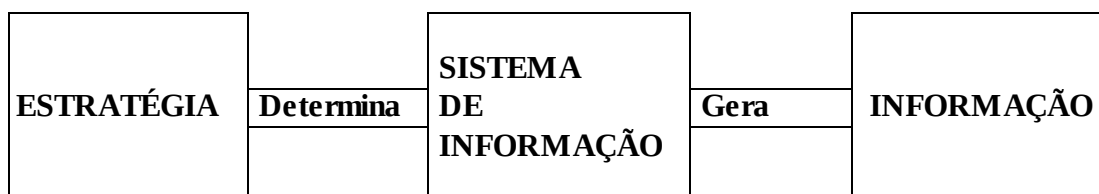
A prática também tem mostrado que a estrutura de um sistema de informação gerencial voltado exclusivamente para a melhoria do processo, pode não ser a solução necessária para os dilemas presentes nas organizações modernas. Mostramos no congresso passado que empresas como companhias aéreas e hotéis estão mais preocupados como a estruturação de um **sistema de receita** do que um sistema de custo.

Isso ocorre em razão das restrições de acréscimos existentes na capacidade do serviço ofertado, ou pelo fato do custo marginal ser excessivamente elevado para atender uma demanda acima dessa capacidade. Além disso, tentar otimizar a utilização da capacidade do serviço é mais eficiente, no que diz respeito ao aumento da lucratividade, do que fazer uma política de redução de custos. Nesses setores, adotar gestão da receita é mais eficiente que fazer uma gestão baseada na redução de custos através da eliminação das atividades que não agregam valor.

Estratégia, Custos e Preços

Um aspecto importante é que os sistemas de informação gerenciais estão diretamente vinculados, e são influenciados, pelas escolhas estratégicas. Isso significa dizer que a definição da estratégia da organização terá um papel fundamental nas informações que serão geradas. (Figura 1)

Figura 1



Tradicionalmente existem dois possíveis enfoques estratégicos.

No primeiro, mais tradicional e que remota aos tempos de Taylor e seus discípulos e tem seu ápice na obra de Porter, enfatiza-se o produto e, por este motivo, denominamos esta estratégia de **enfoque voltado para o produto**. Aqui, centra-se a atenção para a melhoria do produto ou serviço, através (1) da redução do custo ou (2) via diferenciação.

As empresas bem sucedidas que utilizam a **redução do custo** como opção estratégica possuem geralmente um custo menor que seus concorrentes, refletindo uma margem mais elevada. A literatura da contabilidade de custos tem apresentado inúmeras contribuições a este enfoque, principalmente através dos conceitos de custeamento por atividades e da gestão estratégica de custos. Busca-se o menor custo pela identificação de melhorias no processo produtivo e na inovação do produto. Nessa situação, a empresa é incentivada a buscar novos produtos que sejam inovadores em termos de mercado e que otimizem os gastos com pesquisa e desenvolvimento.

O denominado custo meta também é uma ferramenta bastante utilizada pois permite às empresas melhorias no desenvolvimento dos produtos. Uma situação típica ocorre nas montadoras, onde a adoção de plataformas comuns para os diferentes modelos reduz significativamente o custo, com ganhos na margem de lucro.

O enfoque voltado para o produto também pode ser utilizado através da busca de **diferenciação**. Os sistemas de informações gerenciais não tem sido tão eficientes no apoio ao processo decisório para este caso. A diferenciação tem funcionado muito mais empiricamente, ao contrário do que ocorre com a redução do custo. Isso não significa dizer que a diferenciação seja menos importante, embora certamente seja, intrinsecamente, mais subjetiva.

Ao contrário da redução do custos, leva a um custo maior que a média da empresas, pela existência de atividades adicionais. Entretanto, a diferenciação, quando adequadamente executada, permite a empresa trabalhar preços e margens mais elevadas.

Contrapondo a visão centrada no produto temos também o **enfoque voltado para o cliente**. Enquanto o anterior era nitidamente financeiro, esse é predominante voltado para a administração mercadológica. O foco volta-se para busca da satisfação do consumidor. Em virtude disso, procura-se determinar os aspectos que são relevantes para o cliente, apresentado soluções e alternativas tendo em vista o desempenho da empresa no que se refere a estes aspectos críticos. Explorar a interface com o cliente e permitir que ele tenha opções de escolha em termos da qualidade do produto são algumas das estratégias possíveis de serem utilizadas pelas empresas com enfoque voltado para o cliente.

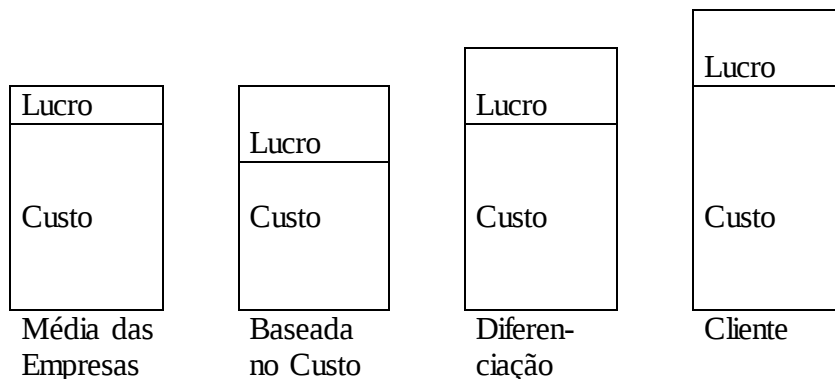
É importante destacar que apesar de toda empresa estar, *a priori*, “voltada para o cliente”, as empresas classificadas nesse grupo atuam de forma intensiva na busca da personalização à serviço do cliente.

Essa opção terá impacto no sistema de informação gerencial uma vez que satisfazer a grande variedade de necessidades dos clientes exige um maior conjunto de atividades. Como consequência, as empresas com enfoque voltado para o cliente possuem um maior custo, sendo compensado pela margem, mais elevada que a média.

Para a gerência dessas empresas torna-se relevante informações vinculadas ao cliente como direcionadores, taxa de retenção, impacto no lucro e relação com a cadeia de valor, entre outras informações. Novamente é importante notar que o sistema de informação gerencial deve responder a estratégia empresarial da organização, com informações, nesse caso, sobre o cliente.

A figura 2 mostra a relação entre as diferentes estratégias e relação entre lucro/custo.

Figura 2 – Estratégia e Lucro/Custo



Criando Vantagem Competitiva

As estas duas opções de posição estratégica acrescenta-se uma terceira, denominada por Arnoldo Hax e Dean Wilde II de **sistema lock-in**. São exemplos de empresas: Microsoft, Intel e Visa/Mastercad. Em lugar do foco no produto ou no cliente, como nas anteriores, a empresa considera todos os itens que contribuem com a criação de valor econômico no mercado em que ela atua. Essas empresas são capazes de atrair e reter outras organizações que fornecem produtos e serviços complementares ao que é ofertado por ela.

Os setores de equipamentos e programas computacionais, fabricação de CD e equipamentos de som de alta fidelidade e vídeo-cassetes, são considerados por Hax e

Wilde como tipicamente lock-in. A estratégia é fazer com que a posição da empresa seja tão forte a ponto de ser considerado um padrão dentro do seu setor.

Por centralizarem as atenções do setor onde atuam, essas empresas utilizam, e se beneficiam, dos investimentos pesados de outras indústrias participantes do mercado. De maneira geral, essas inversões irão complementar o seu produto. Tomemos o exemplo da Microsoft e da Intel, uma combinação denominada de Wintel, que conjuntamente detém um quase monopólio nos seus setores.

Um fabricante de software que planeja desenvolver um aplicativo tem que considerar o fato de que quase 90% do mercado mundial é dominado pelo Microsoft Windows. Diante dessa circunstância, é provável que este fabricante desenvolva seus programas compatíveis com o sistema operacional Windows. Este fato termina por gerar um ciclo vicioso, onde o desenvolvimento de novos produtos por fabricantes de softwares fortalece a posição da Microsoft no mercado. Observe que nesse caso as empresas não necessitam possuir o melhor produto ou o melhor atendimento ao cliente, mas sim a “chave do sistema lock-in”.

Do lado do cliente, a Microsoft os gerencia através de uma “demanda cativa”, criando uma dependência para com os seus produtos, por meio de diferentes táticas, como, por exemplo, *shareware*, compatibilização, padronização etc.

Como nem todo produto ou serviço pode ser um padrão, existirão poucas oportunidades de bons negócios, exceto para as empresas que estabelecem produtos ou serviços singulares ou para aquelas que participam, da simbiose de produtos e serviços, aproveitando parcelas relativamente reduzidas do mercado.

As empresas que comandam o setor devem buscar a manutenção do sistema de forma mais integrada possível, evitando perder seu papel central e harmonizando o sistema como um todo. A participação de outras empresas com produtos dependentes é sempre bem vinda pois sustenta, a longo prazo, a posição do sistema lock-in.

Em virtude disso, a estratégia deve estar voltada para o desempenho do todo, sendo necessárias informações de custos, receitas, fornecedores e clientes para o adequado gerenciamento do sistema lock-in, entre elas àquelas referentes ao desenvolvimento do produto, ao custo do concorrentes em imitar o padrão, a participação de empresas complementares ao padrão e o seu lucro e, em especial, o risco de quebra do padrão, como é o caso do sistema Linux para a Microsoft.

Podemos observar que a hipótese constante na figura 1 novamente é confirmada: temos que conhecer a posição estratégica da empresa antes da definição do sistema de informação gerencial mais adequado.

Nesse sentido vale a recomendação que Andrew Campbell fez para o planejamento. Para esse autor, “as empresas precisam parar de copiar modelos ideais (*best-in-class*) para seus processos de planejamento corporativo e, aos invés disso, jogar com as suas próprias forças.” Em algumas circunstâncias, a busca do planejamento, assim como o sistema de informação gerencial, pode destruir valor através do desperdício de tempo e dinheiro das pessoas, do envio de sinais errados ou oferecendo conselhos ruins.

Esse mesmo autor mostra, através do estudo comparativo de três corporações, que diferentes empresas podem ter sucesso com diferentes processos de planejamento. Obviamente existem pontos em comum nesses casos relatados: “cada uma delas está tentando criar um tipo diferente de valor, em um tipo diferente de indústria, com tipos diferentes de pessoas.”

Novamente enfatizamos que as afirmativas também são válidas para a definição de um sistema de informação. Além do mais, é preciso saber se esse sistema possui um propósito claramente definido e como as decisões dos gerentes foram afetadas pelo

processo de planejamento. A exemplo do autor, podemos afirmar que é difícil criar um sistema de informação que agregue valor.

A Estratégia a ser adotada no Setor de Informação

Conhecidos estes aspectos, podemos especificar melhor outra razão por que os modelos de custos são difíceis de se adaptarem as empresas que trabalham com tecnologia de ponta. Analisaremos uma parcela importante desse setor que é constituído por organizações que trabalham com informação.

Empresas que atuam no setor de informação possuem algumas características peculiares que serão determinantes nas opções necessárias aos seus sistemas de informação.

Conforme ressalta Carl Shapiro e Hal R. Varian, em *Versioning the smart way to sell information*, a estrutura de custos dessas empresas são diferentes: a produção da primeira unidade tem um custo bastante elevado, muito embora os custos das unidades subsequentes sejam infinitamente inferiores.

Para exemplificar, considere uma empresa que atua no setor de publicação de livros, um setor que sofre o impacto direto do desenvolvimento tecnológico. Essa empresa possui um custo muito elevado para produzir o primeiro exemplar de um livro, pois existem itens necessários a produção do conteúdo da obra, revisão gráfica, escolha de capa, letras etc. Para essa organização existirá uma grande diferença no custo unitário quando da produção de mil exemplares versus a de dez mil.

Seja outro exemplo de uma companhia produtora de filmes. Os custos com o elenco, roteiro, cenários, direção e divulgação são usualmente superiores a milhões de reais, muito embora os custos de reprodução das cópias seja muito reduzido. Isso faz com que esse custo unitário marginal seja relativamente inexpressivo.

Na verdade, em ambos os casos, a parcela dos custos fixos em relação aos custos variáveis é significativa. Ademais, nas empresas participantes da economia da informação, os custos fixos são dominados pelos custos irrecuperáveis, onde não se consegue reaver os valores investidos caso o produto seja suspenso.

Por esse motivo os instrumentos tradicionais de análise custo-volume-lucro, como o ponto de equilíbrio e o grau de alavancagem, são pouco relevantes para a gestão. Da mesma forma, torna-se questionável o uso, para fins gerenciais, do custeio voltado para o volume e técnicas derivadas do mesmo.

Acrescente-se a isso o fato de certas indústrias no setor possuírem pouca restrição na sua capacidade de produção. Isso diverge das empresas mais tradicionais, onde a presença de restrições (ou gargalos) passa ser um importante componente na administração dos negócios. Nessas empresas, se existir a necessidade de produção de uma unidade adicional além da capacidade instalada, o custo será bastante elevado, sendo necessário, em alguns casos, a expansão da própria unidade fabril. Já nos produtos de informação, devido a forma de reprodução dos itens, o custo marginal é bastante reduzido, e constante, sendo possível a produção de um milhão ou de dez milhões de cópias por um custo unitário baixo e relativamente constante.

Devido a reduzido custo variável e a pouca restrição na capacidade de produção, as empresas que atuam na economia de informação passam a contar com um ganho de escala. Em decorrências dessas características, quais sejam custo variável reduzido, pouca restrição na capacidade e economia de escala, torna-se fundamental. Nesse sentido, a “chave do sistema lock-in” torna-se relevante para o desempenho da empresa. As empresas que assumem um papel secundário ou que estão numa posição de

excluídas, usualmente adotam como estratégia a guerra de preço, numa tentativa de romper esse predomínio.

Com efeito, a existência de guerra de preço em alguns dos setores da economia da informação não é surpresa devido as próprias características do setor. Como os custos pré-operacionais são significativos, a adoção de guerra de preços é uma tentativa de recuperar parte do investimento realizado. Mas mesmo que a empresa opte por uma política de preço marginalmente acima do custo variável, na tentativa de obter uma contribuição unitária positiva, a baixa proporção desses em relação aos custos totais tendem a fazer com que o investimento inicial não seja recuperado a tempo.

Outro aspecto relevante deve ser considerado para as empresas cujos produtos são comercializados na forma digital. Considere a situação de uma editora. O custo de produção de um exemplar pode chegar a alguns reais por unidade; já o mesmo produto em CD-Rom tem um custo de alguns centavos de reais, extremado a tendência de custos fixos crescentes dentro da estrutura de custos. Se a mesma obra é distribuída através da rede de informação, em bits e não produto físico, os custos marginais poderão se aproximar de zero.

Este cenário dificulta as opções tradicionais de gestão de custos pois o ganho financeiro são mínimos. Alguns instrumentos usuais poderão ser utilizados no processo de criação ou desenvolvimento do produto. Custeio variável e seus derivados, absorção, teoria das restrições, esforço de produção e outros modelos não possuem uma relação custo-benefício, no sentido de Demski e Feltham, nas empresas que lidam com informação.

Nessas organizações a gestão de investimento deve ter prioridade sobre a gestão de custo, uma vez que aquele é mais importante do que esse. Mas o sistema de informação gerencial deve ir além, incorporando a gestão de receita.

Shapiro e Varian propõe a utilização de estratégias de gestão de valor nas empresas de informação. Para esses autores, nas empresas desse setor, estratégias focadas nos concorrentes ou na gestão de custos estão fadadas ao fracasso pois a variável relevante é o valor que o cliente dá para a informação.

Conclusão

A partir dessa constatação, resta saber quem são os clientes e como descobrir o valor dado por ele para a informação produzida pela empresa? Numa situação real, os clientes possuem valores diferentes para a mesma informação. Mas através de uma adequada segmentação do mercado é possível estabelecer um conjunto de diferentes valores para diferentes classes de clientes e explorar essas diferenças no preço.

Shapiro e Varian denominam de “versão” a situação onde os próprios clientes criam a segmentação. A versão mostra o valor que cada cliente dá a informação e permite que a empresa melhore seus resultados. Existem muitos exemplos onde a versão é aplicada: os editores que lançam inicialmente livros em capa dura e, posteriormente, em brochura; os produtores de filme que vendem seus produtos nos cinemas e, meses depois, os colocam disponível em fita nas locadoras a um preço menor; o provedor de acesso à rede, que oferece diferentes planos de adesão, com ou sem restrição em termos de horas; os jornais que permitem a busca gratuita de informações diárias, mas cobram pelo acesso ao arquivo; os fabricantes de softwares que permitem a cópia de versão gratuitas que não possuem todos os dispositivos; e as empresas que produzem versões diferentes, com velocidades diferentes; entre outras.

Conclui-se, portanto, que para empresas do setor de informação a gestão de custo é secundária; o fundamental é que o sistema de informação possa apurar o possível valor que o cliente pagaria pelo produto/serviço.

Bibliografia

CAMPBELL, Andrew. Tailored, not benchmarked – a fresh look at corporate planning. *Harvard business review*. Boston: Harvard, 1999.

HAMMER, Michael, STANTON, Steven. *A revolução da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus,

MERCHANT, Kenneth A . Modern management control systems, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1998.

HAX, Arnoldo C., WILDE, Dean. The delta model: adaptive management for a changing world. Cambridge: MIT, 1999.

PORTER, Michael. What's strategy? *Harvard business review*. Boston: Harvard, 1996.

PORTER, Michel. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus,

SHAPIRO, Carl, VARIAN, Hal. Versioning: the smart way to sell information. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard, dez, 1998.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. Gestão de Receita. *V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. Fortaleza: ABC, p. 1163-1170.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. Uso de custeio ...

.