

# CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ECONÔMICA NOS CUSTOS DAS ORGANIZAÇÕES: Uma visão crítica às recentes metodologias de Custos

**Eolo Marques Pagnani**

## **Resumo:**

*O objetivo fundamental deste trabalho é de colocar algumas abordagens contributivas (ou, talvez de resgate) que a Ciência Econômica tem construído ao longo do seu desenvolvimento teórico e aplicado, e que, a meu ver, desmistifica (ou esclarece) muitos dos modelos de Sistemas de Custo recentemente estruturados. Sem ter qualquer pretensão de diminuir o esforço criativo de seus apologistas, e o valor de sua contribuição, verifico contudo, que todos, sem exceção, se fundamentam em princípios teóricos e aplicados, já exaustivamente tratados dentro da Ciência Econômica, e o que é mais grave, desprezando os pressupostos fundamentais que regem os agentes econômicos ao decidir sobre preços, produtividade, mercados e políticas empresariais. A priori resgataria alguns desses paradigmas no tratamento dos fenômenos (gerais e específicos), tais como: o Curto e o Longo prazo (Custos de Curto e Longo Prazo), leis e princípios que partem do paradigma subjacente de que as variáveis são sistêmicas, estruturadas e dinâmicas, em qualquer processo particular de decisão de qualquer agente econômico, seja este uma empresa ou instituição pública, quando trata de seus custos e preços de produtos e/ou serviços de mercado ou sociais. O cenário da nova ordem econômica que se configura, para qualquer organização, torna ainda mais presente, muitas contribuições da Teoria Econômica e Economia Aplicada, ao contrário do que muitos se recusam a reconhecer. Neste cenário de globalização intra e entre economias, políticas eficazes de estabilização nacional, fundamentadas no compartilhamento entre os interesses e objetivos Privados e Públicos, para atender uma nova cadeia de valores (mercados, clientes, usuários, justiça tributária e econômica) gera a necessidade de reestruturação (dos agentes públicos, privados nacionais e internacionais), de forma ágil, sob o risco de não se manterem nas suas funções de geração de produtos e serviços. A amplitude desta temática tem sido tratada exaustivamente nos estudos econômicos, e, muito mais intensamente face ao recente processo de integração concorrencial, oriundo do impacto do progresso tecnológico incorporado pelos agentes produtivos (empresas, instituições) na sua dinâmica em ofertar bens e serviços diferenciados, reestruturando-se e integrando novas formas organizacionais, integrando pois, um novo caráter à variável tecnologia como fator de produção básico. Independente do âmbito que tratemos a tecnologia, e, a inovação no processo de desenvolvimento econômico, há uma estreita relação desse novo fator com o nível de Investimento nas Organizações, e a adaptação organizacional. Os vários aspectos e características do atual processo de Competitividade e Globalização dos mercados encontram fundamentos histórico-científicos estudados pela Teoria Econômica, quando trata da dinâmica do desenvolvimento econômico e do próprio capitalismo.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão econômica das empresas e as novas estratégias competitivas*

## CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ECONÔMICA NOS CUSTOS DAS ORGANIZAÇÕES

Uma visão crítica às recentes metodologias de Custos

Prof.Dr.Eolo Marques Pagnani  
Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
Brasil

### 1. Introdução

O objetivo fundamental deste trabalho é de colocar algumas abordagens contributivas (ou, talvez de resgate) que a Ciência Econômica tem construído ao longo do seu desenvolvimento teórico e aplicado, e que, a meu ver, desmistifica (ou esclarece) muitos dos “modelos” de Sistemas de Custo recentemente estruturados. Sem ter qualquer pretensão de diminuir o esforço criativo de seus apologistas, e o valor de sua contribuição, verifico contudo, que todos, sem exceção, se fundamentam em princípios teóricos e aplicados, já exaustivamente tratados dentro da Ciência Econômica, e o que é mais grave, desprezando os pressupostos fundamentais que regem os agentes econômicos ao decidir sobre preços, produtividade, mercados e políticas empresariais. “A priori” resgataria alguns desses paradigmas no tratamento dos fenômenos (gerais e específicos), tais como: o Curto e o Longo prazo (Custos de Curto e Longo Prazo), leis e princípios que partem do paradigma subjacente de que as variáveis são sistêmicas, estruturadas e dinâmicas, em qualquer processo particular de decisão de qualquer agente econômico, seja este uma empresa ou instituição pública, quando trata de seus custos e preços de produtos e/ou serviços de mercado ou sociais.

O cenário da nova ordem econômica que se configura, para qualquer organização, torna ainda mais presente, muitas contribuições da Teoria Econômica e Economia Aplicada, ao contrário do que muitos se recusam a reconhecer. Neste cenário de globalização intra e entre economias, políticas eficazes de estabilização nacional, fundamentadas no compartilhamento entre os interesses e objetivos Privados e Públicos, para atender uma nova cadeia de valores (mercados, clientes, usuários, justiça tributária e econômica) gera a necessidade de reestruturação (dos agentes públicos, privados nacionais e internacionais), de forma ágil, sob o risco de não se manterem nas suas funções de geração de produtos e serviços.

A amplitude desta temática tem sido tratada exaustivamente nos estudos econômicos, e, muito mais intensamente face ao recente processo de integração concorrencial, oriundo do impacto do progresso tecnológico incorporado pelos agentes produtivos (empresas, instituições) na sua dinâmica em ofertar bens e serviços diferenciados, reestruturando-se e integrando novas formas organizacionais, integrando pois, um novo caráter à variável tecnologia como fator de produção básico.

Independente do âmbito que tratemos a tecnologia, e, a inovação no processo de desenvolvimento econômico, há uma estreita relação desse “novo fator” com o nível de Investimento nas Organizações, e a adaptação organizacional.

Os vários aspectos e características do atual processo de Competitividade e Globalização dos mercados encontram fundamentos histórico-científicos estudados pela Teoria Econômica, quando trata da dinâmica do desenvolvimento econômico e do próprio capitalismo.

Dentre as teorias relevantes resgate-se a contribuição de Schumpeter<sup>1</sup>, quando redefiniu importantes categorias econômicas como: empresário, lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico vinculando-as à inovação, por ser o motor do desenvolvimento da economia, e, que desempenha, ao mesmo tempo, um papel desequilibrador, ao provocar transformações qualitativas e descontínuas no sistema capitalista.

As contribuições de Oliver Williamson e Douglas North no campo da Nova Economia Institucional, abrangendo Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais, quando interseccionadas com os estudos e análises interativas de Davis e Goldberg (Univ. de Harvard) a respeito do sistema agro-industrial, também se inserem dentro do quadro referencial de evolução da Teoria Econômica.<sup>2</sup>

As recentes mudanças e transformações presentes na realidade brasileira encontram nestas contribuições (dentre outras) muitos fundamentos para analisarmos a essência da função dos Custos nas Organizações, contribuindo para estreitar o espectro de dilemas decisórios que impregnam Organizações<sup>3</sup>. E, de como as transformações ambientais as levam adotar Políticas e Processos organizacionais de desempenho superior, nos quais a função de Custos deveria dimensionar, em termos específicos e integrativos assegurando tomada de decisões de curto e longo prazo pelas Organizações, afim de manter um certo grau de influência nos setores em que exerce atividades<sup>4</sup>.

## 2. O Novo Processo de Planejamento e as decisões de Investimento.

Decorre pois, que a função de Planejar na organização evoluiu significativamente em seu enfoque, por influência da dinâmica concorrencial, em dois aspectos, a nosso ver, fundamentais:

1a. Planejamento envolve uma abordagem sistêmica pela organização, isto é, o seu método deve priorizar as interrelações entre as partes (órgãos, funções, atividades), ou seja, os resultantes sinérgicos do desempenho integrado dos subsistemas técnicos e humanos

---

<sup>1</sup> Schumpeter, J.A. - 1.988 - in "A Teoria do Desenvolvimento Econômico", S.P.- Nova Cultural.

<sup>2</sup> Williamson, O.E. (1975) "Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". N.Y.: The Free Press. Coase, R.H.(1937) "The Nature of the Firm", *Economica* 4, 386-405. Goldberg, R.A.; Davis, J.H. (1957): "A concept of Agribusiness" -Harvard University, Boston.

<sup>3</sup> Dentre alguns autores que abordam o Processo decisório e a função de Planejamento, ao nível da organização, cite-se: Simon, H.A. - 1961 in "Administrative Behaviour" - N.Y. - Macmillan; 1.978 - in "Rationality as Process and Product of Thought" - *American Economic Review* - 68-1-16; Galbraith, J.K. - 1977, in "O Novo Estado Industrial" - S.P. - Ed. Ploneira.

<sup>4</sup> A "perenidade da organização" tem a conotação de ampla gama de conceitos, porém os mais conhecidos ao nível das empresas, são os objetivos estratégicos de penetração, diversificação e desenvolvimento de produtos/mercados, porém, incluem aqueles que abrangem até o deslocamento de uma empresa em particular, para outras indústrias (setores).A esse propósito veja-se: Ackoff, R.L.L.: "Planejamento Empresarial" -R.J. - 1978 - R.J - Liv.Tec.Científicos Ed.-Ansoff, H.I: *Corporate Strategy: an Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*"-N.Y, 1965, MacGraw -Hill.

característicos dessa organização<sup>5</sup>.

2a. A organização objeto do Planejamento deve ser enfocada como um sub-sistema de um sistema maior, que “a priori” é constituído pelo sistema econômico, de cuja dinâmica resultam forças (pressões) consistentemente presentes (médio e longo prazo) sobre a organização, e que esta, isoladamente tem poder restrito de influência, isto é, torna-se dependente, por sua vez, de um processo interno, permanente, que a leve a constantes adaptações (inovações).

O enfoque do processo de Planejamento Moderno pois, se concentra no nível de capacidade adaptativa da organização (inovação organizacional) e da eficiência e eficácia com que alcance as oportunidades geradas no seu ambiente competitivo, o que configura o grau de informação e conhecimentos necessários à otimização na recuperação, e geração de recursos utilizados ou a serem utilizados - finalidade última dos Sistemas de Custos, o que, em síntese, nos remete ao conceito de visão e conformação de Custos Estratégicos curto, médio e longo prazo, além do novo caráter no tratamento do Custo dos Investimentos, ou mesmo no seu Planejamento, ou seja, no Planejamento de Investimento, e sua apropriação periódica, aos custos e preços atuais ou planejados.

A delimitação mais precisa que possível do que seja o seu ambiente competitivo, a capacidade de interpretação das prováveis tendências e dinâmica dos vetores ambientais, permitem conformar cenários estruturados das condicionantes de longo prazo, que revelam as oportunidades disponíveis a qualquer organização.

Encontra-se subjacente a esse novo processo de Planejamento a cultura empresarial, fruto do próprio desenvolvimento industrial, da ampliação e mesmo o desaparecimento de fronteiras (barreiras ) concorrenciais, que introduzem um caráter extremamente turbulento e mutável, nas características básicas da concorrência nos mercados de bens e serviços.

Adentra-se pois na abordagem, para fazer face às mudanças, de políticas de preservação e inserção competitiva, fundamentadas no estudo da “estrutura de concorrência”. e, a compreensão dessa área de estudos, variáveis e suas interações, constitui um conjunto de elementos, cuja dinâmica consubstanciam as bases de políticas e estratégias das empresas se vêem permanentemente ameaçadas de perderem a capacidade concorrencial e ao mesmo tempo, permitindo visualizar oportunidades de inserção competitiva. Com isto, se supera as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio.

Detenhamo-nos por um momento no que a Teoria Econômica desenvolveu a respeito da Competitividade:

---

<sup>5</sup> A *Sinergia Organizacional* é um conceito derivado da Física, envolvendo a eficiência e eficácia das atividades complexas e especializadas que ocorrem na empresa, o que equivale dizer, como obter um nível de desempenho resultante, maior que a somatória dos desempenhos aplicados para um determinado fim (tarefa, meta, objetivo), sendo que o desempenho deve ser avaliado quantitativa e qualitativamente, em relação aos recursos aplicados (energia). O termo *oportunidades*, portanto não segue a terminologia comum utilizada com o conceito de objetivo de curtíssimo prazo (como atitude oportunista). A construção e delimitação de cenários pode ser efetuada mediante variada gama de métodos e técnicas, cite-se dentre algumas: Técnica Delphi ;in Wright, J.C. T.: op.cit..

“Competitividade a nível de uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais, enquanto simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos, com expansão de emprego<sup>6</sup>.

Passa-se a reconhecer que o ambiente competitivo deve abranger a construção de dois níveis de abrangência do Planejamento das Empresas: o da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir de suas fronteiras, e o outro, que identifica a competitividade das economias nacionais (a denominada Competitividade Sistêmica)<sup>7</sup>, como ordenação macroeconômica, infra-estrutura, sistema político-institucional e as características sócioeconômicas dos mercados nacionais.

Refira-se de passagem, que o enfoque tradicional com respeito ao tratamento conceitual da capacidade competitiva relacionava-se com medidas de desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processo produtivos adotados por uma firma ou um produto,(ex: a participação no mercado, ou coeficientes técnicos de produtividade), parâmetros caracteristicamente estáticos.

No entanto, se analisadas dinamicamente, tanto o desempenho como a eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto a: processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas. Ou seja, a forma de planejar e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado ou o mesmo que dizer depender da criação e renovação de vantagens competitivas, em que cada produtor se esforça em obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como por exemplo, custo e/preço menores, melhor qualidade, tempo de entrega, ciclo produtivo restrito, maior habilidade de servir clientes.<sup>8</sup>

Qualquer que seja a sua fonte, as vantagens competitivas usualmente requerem tempo, investimentos e esforço integrado da organização para serem alcançadas. Particularmente, a inovação e a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas, constituem um fonte básica de adaptação as modificações esperadas na concorrência e no ambiente econômico

O desempenho de uma empresa, dentro desse novo contexto, é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que a Teoria Econômica desenvolveu e a transforma em Economia aplicada, dentro da Análise de Competitividade da empresa, e que, podem ser subdivididos naqueles fatores de natureza internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza sistêmica. Abaixo esquematizamos os fatores determinantes da competitividade da indústria:<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> In “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira” - coord. Coutinho, L.G.; Ferraz, J.C. - 1.994 - Papyrus/Edunicamp.pgs. 15 a 17 - definição da Comissão da Presidência dos E.U.A. sobre Competitividade Industrial.

<sup>7</sup> In Coutinho, L.G. e Ferraz, J.C. op. cit. pgs 17.

<sup>8</sup> Porter, M.E.: in “Estratégia Competitiva” 1991 - R.J. - Ed. Campus - cap. 1-22 e 3-61; “Vantagem Competitiva” -1989 - R.J. - Ed. Campus - Cap. 1 e Cap. 13-411.

<sup>9</sup> Adaptado de op. Cit. Coutinho, L.G.; Ferraz, J.C. pgs.19 a 21.



Ressaltaríamos no esquema acima, que os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e controle e se referem a certas características de como planeja e implementa processos, procedimentos e estruturas mais eficazes, ao nível interno, a fim de implementar vantagens competitivas.

Dentre estes fatores cite-se: capacitação tecnológica, qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado, a qualidade dos serviços pós-venda, as relações privilegiadas com usuários e fornecedores, cujas decisões integram a função do denominado Planejamento Integrativo e Planejamento Operacional.

Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente, sob sua área de influência e caracterizam seu ambiente competitivo mais próximo, e dizem respeito a certas características de como planeja e implementa diferenciais de desempenho, em relação a outros concorrentes. Dentre estes fatores, que caracterizam o ambiente mais próximo da organização, estão: as características, distribuição geográfica e faixas de renda do mercado consumidor; a configuração da indústria em que a empresa atua: grau de concentração, escalas de produção, grau de verticalização e diversificação setorial, esforço mercadológico típico, grau de integração com fornecedores, usuários e concorrentes, origem e tendências do progresso técnico incorporado ou a potencialidade de acesso setorial. A concorrência constitui fator também relevante, neste âmbito, pois diz respeito às regras que definem as condutas das empresas com clientes, meio ambiente, competidores, práticas de importação e exportação, propriedade dos meios de produção (incluindo a

propriedade intelectual). Tais fatores constituem o núcleo das preocupações do Planejamento Estratégico das firmas.

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que constituem externalidades stricto sensu para a empresa, dizendo respeito às condições que o ambiente macro propicia para oportunidades relacionadas a rivais externos (concorrentes internacionais), abrangidos pela área denominada de Política de Negócios das firmas, restrita a organizações que caracteristicamente já atuam dentro de sistemas conglomerativos e transnacionalmente. Tais fatores se situam na órbita macroeconômica: taxa de câmbio, taxa de juros, oferta de crédito, organização e regras do mercado financeiro ;político-institucionais: política tributária e tarifária, regras de atuação do poder de compra do Estado, apoio ao risco tecnológico; regulatórios: política de proteção à propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência e proteção ao consumidor ; infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos; sociais: educação profissionalizante e formação de recursos humanos, leis trabalhistas e seguridade social; internacionais relativo às relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.

O processo de Planejamento, quando situado dentro das necessidades do desenvolvimento econômico e social se torna imprescindível ao nível de todos agentes organizados, face às restrições de recursos para Investimentos, assim como, considerando o clássico princípio da racionalidade econômica, qual seja destes agentes terem autonomia em manifestar suas preferências entre consumir ou poupar (investir).

Deixando de lado os complexos aspectos que envolvem os mecanismos teóricos e aplicados pela Economia, ao nível Macroeconômico para planejar e implementar políticas regulatórias ou indutivas ao Consumo e/ou do Investimento, detenhamo-nos ao nível dos agentes produtivos de bens e serviços de mercado, quanto às especificidades do seu processo decisório de Investir (ampliar a oferta, lucros, poder de mercado, etc.), ou, como tentamos demonstrar, na competitividade.

“À medida que se acentua o desenvolvimento do aparelho produtivo da economia, novas relações entre agentes produtores de bens e serviços e os agentes demandantes dos mesmos, conformam relações de interdependência, ou seja, o desenvolvimento de mercados específicos. As alternativas de investimentos tornam-se menos evidentes, uma vez que aumentam as pressões da demanda social por um melhor padrão de vida”.

“À medida que se torna complexa a estrutura econômica mais numerosas são as alternativas de Investimento e menos evidentes as preferências”.<sup>10</sup>

Tais assertivas demonstram o tratamento dado pela Teoria Econômica e a Economia Aplicada, as mudanças nos processos de Planejamento Econômico, e confirmam que à medida em que a as interações se intensificam dentro do aparelho produtivo da nação, a identificação de oportunidades de mercado se tornam menos transparentes, ou o mesmo que dizer, as necessidades mais específicas, com elevação do padrão de vida, somente serão identificadas pelas empresas (investidores), segundo alternativas mais viáveis, que se aproximam das condições de livre mercado, ou das preferências que se desenvolvem dinamicamente no

<sup>10</sup> In Melnick, J.: " Manual de Projetos de Desenvolvimento Econômico " -1981 - Unilivros Cultural - R.J. - cap. 1-8 a 10.

mercado. Constata-se que, à partir de um patamar de desenvolvimento da estrutura econômica, o processo de decisão dos empreendedores passa a depender de vários fatores sistêmicos intimamente correlacionados concorrência, diversificação dos mercados (produtos e serviços), tecnologia, tamanhos e escalas de produção típicas da concorrência (reserva planejada de capacidade produtiva), e por último, de sua capacitação em internalizar na sua estrutura organizacional a capacidade de formulação e implementação de ações estratégicas, ou seja, atinjam objetivos competitivos que lhes possibilitem vantagens de desempenho, no curto e médio prazo, pela prática de preços (e custos) nos diferentes mercados, em que estes agentes se inserem.

Em conclusão, significa que as alternativas privadas de Investimento não podem prescindir do enfoque “sistêmico da competitividade” afim de minimizar os riscos dessas decisões, pois elas visam manter de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, face a reações esperadas nas condutas de concorrentes nos mercados em que as firmas se inserem, e, além do mais, que tais ações e reações podem estar relacionadas com as expectativas dos agentes, a respeito de mudanças nos citados fatores sistêmicos da economia.

Além do que, incorpore ao nível operacional sistemas informacionais de avaliação da conduta efetiva da organização, quanto aos preços e custos, que dimensionem o desempenho real, seja no curto, seja no médio e longo prazo, versus preços e custos planejados, que mensurarão, ao mesmo tempo, o desempenho interno e o desempenho concorrencial nos seus mercados (produtos e serviços)

#### 2.1- A variável “progresso técnico”, a decisão de Investimento, custos e preços.

A dinâmica da evolução da ciência básica (pesquisas e descobertas da ciência pura) e a velocidade com que é incorporada institucionalmente (sociedade, nações, instituições), além da capacidade transpor-la ao nível de ciência aplicada e transformá-la em tecnologia aplicada, pelos agentes sociais e econômicos, costuma-se denominar de “progresso técnico”.

O tratamento do progresso técnico pois consubstancia, de certa forma, um novo recurso básico de produção à Economia, no tratamento de questões relevantes, desde sua importância como variável fundamental ao bem estar, como até, para o desenvolvimento auto-sustentado das sociedades modernas.

O grau de fluidez - do processo de incorporação do progresso técnico -, a nosso ver, é causado pelo próprio desenvolvimento da ciência básica, isto é, pela velocidade de acumulatividade e pela velocidade de utilização por agentes produtivos e institucionais, processo também sinérgico, que exige, ou demonstra uma das razões do processo de globalização, ou ainda, da turbulência (mudanças) na área social e econômica moderna.

Ao nível do desenvolvimento econômico, como conseqüência, assistimos ao debate dos papéis dos Estados, e da empresa privada, diante da necessária e fundamental rearticulação desses agentes nas suas funções de geradores de bens e serviços com o objetivo de retribuírem com eficiência (qualidade e quantidade) às demandas sociais e econômicas. As alternativas de rearticulação Governo (Instituições) se tornam mais complexas pois constitui um processo que envolve reestruturações internas e formas inovativas de articulação externa (com empresas - agentes produtivos), proporcionando as condições (ditas estruturais) para que estes agentes

assumam com mais eficiência o atendimento das demandas de bens e serviços sociais e de mercado.

Ao nível do Planejamento das Organizações, vistas estas como agentes individuais responsáveis por empreender e efetivar a geração mais eficiente de produtos e serviços, as condições estruturais constituem o núcleo de suas preocupações, pois, criam oportunidades e condições de sobreviverem, crescerem, ou mesmo obter vantagens competitivas, que garantam sua permanência no sistema econômico.

Visto pois, da perspectiva das Organizações, o progresso técnico constitui um processo que dinamicamente pressiona as organizações produtivas como um todo, por não ser passível do controle decisório interno, e, ao mesmo tempo, estar disponível no ambiente a qualquer empreendedor, traduzindo-se por exemplo, pelo aparecimento de novos insumos substitutos (materiais), tecnologia de processos (máquinas e equipamentos), técnicas de vendas, desenvolvimento de produtos, sistemas informacionais, treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. Ocorre portanto, em diferentes áreas funcionais dessas organizações: tecnologia de informações, de sistemas administrativos, de formação de recursos humanos, de marketing, de engenharia de produto de processos, de suprimentos, e do próprio planejamento.

A questão nuclear pois, do Planejamento Empresarial é retomada pois significa avaliar a sua capacidade de internalizar e se rearticular (reengenharia) organizacionalmente visando alterar e diferenciar seu nível de desempenho, por meio de práticas de preços e custos, que garantam sua sustentabilidade no mercado.

Este processo de evolução adaptativo e criativo altera o conteúdo e a relevância de um enfoque inovativo aos Sistemas de Custos, uma vez que a sua multifuncionalidade e periodicidade são inerentes às novas exigências concorrenciais, e, por conseguinte, deveria fornecer bases decisórias confiáveis para seleção entre estratégias, dar respostas rápidas às novas condutas de mercado. Estes fatores, a meu ver, alteram substancialmente a importância dos Sistemas de Custo, tanto quanto ao seu conteúdo e finalidades para a organização<sup>11</sup>.

A Teoria Econômica, por sua vez, vem de há muito, tratando da natureza e transformações do conceito do Investimento, Moeda, Mercado Financeiro, na dinâmica concorrencial. E, como que predizendo as transformações estruturais, agora sentidas efetivamente na nova ordem que se configura para os mercados, nos explica a dinâmica que os investimentos passam a ter na competitividade tecnológica e organizacional.

A priori, suscito aqui a questão de como os diferentes Sistemas de Custo tratam o custo da depreciação, amortização, ou depleção, tanto quanto ao seu período de recuperação, quanto a quota a ser apropriada aos diferentes produtos ou serviços (mercados), dos Investimentos, uma vez que a periodicidade de sua ocorrência numa empresa competitiva, os transformam num fluxo corrente de dispêndios e pressionam o incremento dos Custos Indiretos. confundindo-se com os Custos de Estrutura (Fixos ou Indiretos) na organização. Suscito também, como fica o conceito do Retorno (ou sua taxa) sobre o Investimento, como paradigma das decisões de capital, uma vez que o tratamento tradicional o leva a conformação de taxas de lucro no curto prazo, quando parcela relevante do mesmo, deveria cobrir o processo constante de aumento desses tipos de custo (de apropriação dos Investimentos).

<sup>11</sup> A esse respeito, leia-se o Ciclo Concorrencial da Indústria in Porter, M.E.: op. cit. cap. 8-156 a 183.

Desprezando-se aqui, os complexos aspectos e processos da auto-geração ou captação de recursos para Investimentos por uma organização, torna-se importante ressaltar o papel do Planejamento no Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira<sup>12</sup>. O caráter das decisões de Investimentos de multifuncionalidade e periodicidade visando internalizar posturas e ações da organização afim de obter diferenciais concorrenciais no mercado, não pode prescindir desse

---

<sup>12</sup> Behrens, W; Hawranek, P.M.: "Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies" - O.N.U.D.I.-Vienna - 1.991.

instrumento, na diminuição dos níveis de incerteza inerentes desse processo<sup>13</sup>.

Tipos de decisões a serem tomadas durante os diferentes estágios do Estudo de Pré-Investimento<sup>14</sup>:

Decisões	Tipo de Estudo	Objetivo da Decisão
Identificação	Geral ou Projeto de Estudos de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação de Oportunidades</li> <li>– Determinar áreas fundamentais e de apoio ao estudo de oportunidade</li> <li>– Definir as áreas de estudos de pré-viabilidade e viabilidade</li> </ul>
Pré-seleção e Estudos Preliminares	Estudos básicos ( fundamentais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar qual das possíveis alternativas é mais viável</li> <li>– Identificar os critérios de seleção de projetos</li> </ul>
	Estudos de Pré- viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar a viabilidade provisória do Projeto de Investimento</li> <li>– Valor (Investimento) e estudo de viabilidade deve ser iniciado</li> </ul>
Análise Final	Estudos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigar em detalhe os critérios de seleção requeridos pelos estudos aprofundados</li> </ul>
	Estudo de Viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar a seleção final das características do Projeto</li> <li>– Determinar a viabilidade do Projeto e os critérios de seleção</li> </ul>
Avaliação de Projeto	Estudo de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomada de decisão (final) de Investimento</li> </ul>
Avaliação do Investimento.	Relatório de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilização dos recursos e agentes para implementação</li> </ul>

<sup>13</sup> Está implícito o conceito de que o estudo de Projeto de Viabilidade é essencial à tomada de decisões que envolvam o comportamento predizível de variáveis de natureza econômica, no longo prazo, o que por si só já caracterizam o nível de incerteza envolvido. Além disso, há que se considerar a capacidade intuitiva e de sensibilidade inerentes ao agente decisor no equacionamento do risco envolvido na decisão (tema tratado por Simon, H.A. in op. cit. e outros), fatores que são minimizados pelo planejamento da decisão, ou estruturação racional das variáveis envolvidas, abrangidas justamente pelo Estudo de Viabilidade.

<sup>14</sup> In Behrens, W.; Hawranek, P.M., op. cit. pag. 355.

O complexo de processos decisórios anteriormente descrito, com base nos estudos de viabilidade ocorre quando a “unidade de ação”, objeto do estudo é “ampla”<sup>15</sup>, sendo que esta complexidade se torna mais simplificada ao nível de alternativas estudadas ao nível interno de uma empresa, ou organização, visando ganhos de produtividade (redução de custos, escalas de produção). Outra característica fundamental a ser ressaltada nesse processo decisório corresponde à interface que deve apresentar com os fatores “ambientais”, determinando a inserção de variáveis denominadas “estratégicas”. Uma vez que a finalidade última dos Investimentos passa a ser direcionada em conseguir e manter uma posição “ótima” da organização (ou firma) num ambiente competitivo, incorpora-se o conceito, no processo decisório, de “estratégia central”, a qual especificará objetivos de curto e médio prazo, assim como os meios (recursos e procedimentos) a serem mobilizados para atingi-los, normalmente transpostas ao nível dos Estudos de Viabilidade (Projeto) por um Plano Estratégico. O Plano Estratégico constitui o direcionador das atividades da organização em várias áreas, como: Marketing, Produção, Pesquisa e Desenvolvimento, Investimentos e Desinvestimentos, e determinará o foco das “estratégia funcionais” para o mercado, tecnologia de produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, dentre outras.

2.2- Princípios básicos de Estratégia O desenvolvimento e o sucesso de estratégias estão fundamentados em três princípios aceitos como básicos, que permanecem válidos dependendo do tipo de indústria e o tipo ou amplitude do Projeto<sup>16</sup>.

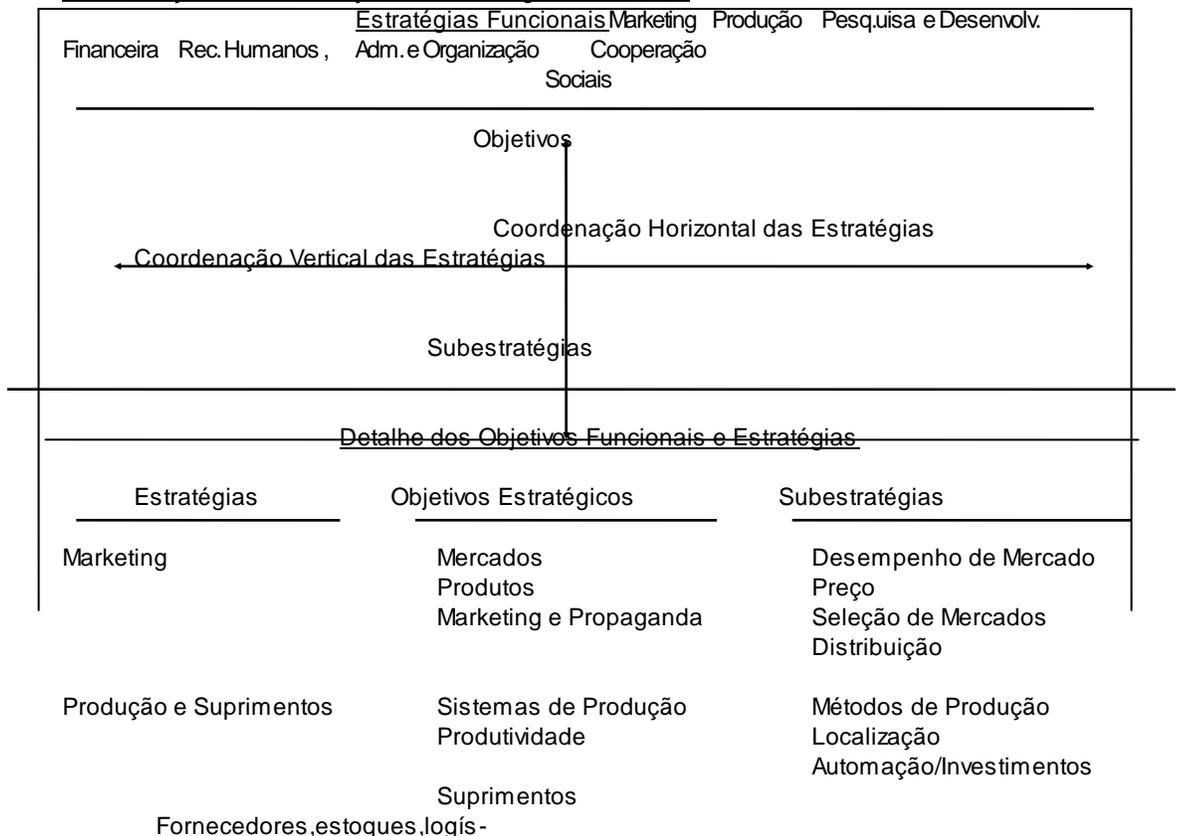
Concentração de forças Em Investimentos planejados significa que os Projetos serão programados visando evitar, tanto quanto possível os pontos fracos da organização, e desenvolver e concentrar os recursos em áreas fortes da organização, o que significa dizer, que as forças devem ser concentradas na seleção da combinação produto-mercado, e desenvolvimento de práticas essenciais, além de prover os recursos necessários de natureza financeira, materiais, administrativos e humanos. O sucesso da estratégia caracteriza-se pela cuidadosa recombinação de objetivos e meios.

<sup>15</sup> A unidade de ação é conceituada como uma unidade específica de ação e não ao conjunto da economia, refere-se ao planejamento feito ao nível do empreendimento singular, seja ele uma implantação, realocação de uma indústria, de um trecho de rodovia, uma trama de vias expressas, ou uma barragem para geração de energia hidroelétrica (in: Pomeranz, L.: “Elaboração e Análise de Projetos” - Ed.Hucitec, 1.985 - SP).

<sup>16</sup> In Behrens, W; Haw ranek, P.M.: op. cit. pgs.25 a 35.

Análise de Riscos Cada estratégia envolve reações esperadas, cuja acessibilidade dos competidores, podem ser analisadas por meio dos Estudos de Viabilidade (Projetos). Nestes, a identificação da cadeia de valores, permite prever e minimizar os riscos, demonstrando também, se o nível de concentração dos recursos, e onde o desenho (na estrutura do projeto) do projeto necessita ser revisado, no que se refere aos riscos relativos a mercado, suprimentos, tecnologia e políticas. Esta análise se fundamenta nos Resultados Econômicos e financeiros, envolvendo a aplicação de Métodos de Custeio adequados à simulação de diferentes alternativas. Cooperação

Existem várias formas de atuação cooperada que podem nortear a formulação de uma estratégia, definida como o enfoque de coalizão estratégica. Dentre algumas estão: abertura de capital, associações de empresas, "joint-ventures", formação de "holding", aquisição de empresas emergentes, terceirização, que podem minimizar riscos, investimentos e tempo, para se implementar os objetivos do Projeto. O planejamento da organização ao inserir o enfoque estratégico em seus estudos de viabilidade ou projetos, como instrumento de tomada de decisões, consistirá pois, no desenvolvimento da própria Estratégia, como também das estratégias funcionais, dando o caráter de multifuncionalidade e temporariedade ao conteúdo do Projeto. As estratégias da organização sistemática e fundamentalmente são formuladas por equipes multidisciplinares, ou grupos de trabalhos, ao nível tanto de direção, staff, gerencial e linha, uma vez que esta última, além de ser responsável pela implementação de metas, detém o nível do conhecimento aplicado (operacional) O desenvolvimento do correto mix (combinação) dos objetivos funcionais e a Estratégia, pode ser visualizado no esquema a seguir: Coordenação e harmonização das estratégias funcionais



		tica
Pesquisa e Desenvolvimento	Desenvolvimento e Qualidade Projetos e Processos	Desenv.Interno e Externo Licenças e Patentes
Financeira	Retorno do Investimento Lucros Riscos/Segurança/Eficiência	Financeira Receitas/Custos Liquidez/Rotação de Ativos operacionais Avaliação Riscos/Sensibilidade
Recursos Humanos Emprego,Recrutamento	Objetivos direcionais para Gerências,Staff, operadores  Objetivos Sociais Externos	Treinamento Desenvolvimento/Plano de Carreira/Salários e Orden. Serv.Sociais/Seg.Trabalho Estratégias p/Comunidade
Administração e Organização	Gerenciamento Organização	Sistemas Gerenciais Estilos de Liderança Procedimentos Gerenciais Informações/Decisões Participação
Cooperação	Participação Aquisições Cooperação	Aquisições Cooperação Parcerias,coalizões,acórdos

A função do Planejamento nas Organizações adquire, portanto, “de per si” importância estratégica no direcionamento de suas Políticas e Objetivos no atual sistema competitivo, envolvendo níveis de decisões de Investimentos complexas e estruturadas, afim de capacitá-las a internalizar com eficiência sua capacidade de resposta às mudanças ambientais. Tal reconceituação, ou mesmo aperfeiçoamento não somente metodológico, como de conteúdo constitui um desafio que se interpõe entre a formação acadêmica e científica, e as necessidades organizacionais aqui tratadas. Os quadros diretivos, gerenciais e operacionais dessas organizações estão sendo arregimentados em torno de um processo de conhecimentos integrados e multidisciplinares, não tão somente ao nível de habilidades de desenvolver um Planejamento para as Organizações, mas também de implementar coordenadamente o conhecimento teórico ao aplicado, processo este que envolve altos esforços organizacionais, para não dizer, demanda de Investimentos “implícitos”, necessários para manter um nível elevado de “eficiência organizacional”, fator primordial para sobrevivência destas Organizações..

O recurso humano qualificado torna-se portanto o fator - chave dentro das exigências organizacionais, constituindo a base de sua sustentação adaptativa e renovadora. E, esta qualificação requerida significa a miscigenação do conhecimento especializado e renovado, com

o conhecimento generalista e interdisciplinar cujo efeito sinérgico, resulta na agilidade operacional. O progresso técnico, então, visto aqui, num enfoque mais amplo, como o processo de incorporação do conhecimento e desenvolvimento científico apropriado pelas organizações, afetam em todos os âmbitos funcionais internos, o que demonstra ser uma das causas principais dos processos de rearticulação organizacional.<sup>3</sup> A Teoria dos Custos de Transação -O caso da Indústria de Alimentos Um dos fenômenos mais recentes na dinâmica da indústria alimentar se refere à conformação dos sistemas agro-industriais, que vai influenciar desde o desenho de políticas públicas, organizações de empresas até as estratégias corporativas. Este padrão de conformação industrial, além de revelar um processo comum em várias Economias (o que caracteriza na verdade um processo de globalização de desenvolvimento), traz em suas raízes o resgate de importantes contribuições teóricas e aplicadas ao estudo sistêmico do planejamento para organizações inseridas neste setor industrial<sup>17</sup>. Desde os estudos e trabalhos de Davis e Goldberg<sup>18</sup> importantes contribuições foram dadas a uma abordagem interativa das indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição, na compreensão de muitos aspectos específicos das tendências do sistema agribusiness moderno. Este sistema é afetado por uma elevada taxa de mudanças tecnológicas, principalmente aquelas derivadas de preocupações com segurança alimentar e compatibilidade ambiental das tecnologias de produção, que se fazem presentes seja em economias em estágio de desenvolvimento, seja desenvolvidas. A compreensão do conceito de “agribusiness”, face às recentes contribuições, fornecem bases para formulação de estratégias competitivas ao nível do Planejamento das Empresas<sup>19</sup>, e portanto, ao nível dos estudos de Viabilidade de Investimentos. A essas contribuições deve-se agregar aquelas referentes às questões centrais da coordenação dos sistemas do agribusiness, visto que comprovadamente, ela não opera tão somente com enfoque no sistema de preços, mas também por aspectos contratuais e institucionais podem dar suporte ao funcionamento e coordenação desse sistema. Localiza-se então, as contribuições da teoria econômica relacionadas com a Economia Institucional e dos Custos de Transações, derivadas dos estudos de Coase, Williamson e North<sup>20</sup>, e que enriqueceram o poder explicativo e preditivo das transformações do complexo agro-alimentar. Voltando-se ao contexto da função de Planejamento nas Organizações, e particularmente, daquelas voltadas para produtos e serviços de mercado, e do planejamento do Investimentos como peça fundamental no seu processo decisório, procurou-se sintetizar neste trabalho o aprimoramento verificado nessa função, ao mesmo tempo, explicitar alguns requisitos exigidos de profissionais que potencial ou efetivamente venham a se engajar nas questões de Custos, e seus Sistemas, as quais exigirão certamente o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos especializados, porém

<sup>17</sup> Zylbersztajn, Decio: “Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições” -Tese de Livre Docência -U.S.P.-F.E.A. - Dpto. de Administração - São Paulo, 1955.

<sup>18</sup> Davis, J.H. e Goldberg, R.A. -: “A concept of Agribusiness” -1957; “Goldberg, R.A.: “Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies “ - 1.968 - Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, Boston.

<sup>19</sup> Zylbersztjn D.; Farina, E.M.M. - 1994 - “Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais” - IICA- Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura, Costa Rica - 63.pgs.

<sup>20</sup> Coase, R.H. - 1991 - “The Institutional Structure of Production”, American Economic Review, 81 (September), Williamson, O.E. - 1985. “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”. The Free Press, N.Y.; North, D.C. - 1990 - “Institutions, Institutional Change and Economic Performance” - Cambridge University Press- in op. cit. Zylbersztjn, D.

integradas num processo interdisciplinar necessários a um desempenho superior dessas Organizações.

Éolo Marques Pagnani