

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UM ESTUDO DA CADEIA DE VALOR

Alexandre Cacozi\*

### RESUMO

Antigamente, as riquezas eram criadas a partir dos bens, hoje são a partir do valor agregado às informações, que dependem totalmente dos recursos humanos para serem utilizados nos momentos certos da forma mais conveniente, considerando todos os recursos internos e externos envolvidos. A partir de então cresceu a necessidade da gestão estratégica de custos, sendo uma análise mais ampla em relação à análise tradicional, na qual os elementos estratégicos tornam-se mais explícitos e formais. Esses dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável. O contexto deste artigo buscará revelar em especial a análise da cadeia de valor como uso gerencial da informação para o planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** rentabilidade, gestão estratégica de custos, cadeia de valores, empresas virtuais.

### ABSTRACT

While in the past, wealth was usually generated from goods, today, it is mainly generated from value-added information, which depends totally on human resources to be used in the right moment and in the most convenient way, considering all the internal and external resources involved. Thereafter, the need for strategic cost management has become more and more evident and constitutes a broader analysis comparing to the traditional one, in which strategic elements are more formal and explicit. Cost-related data are used to build up superior strategies in order to ensure sustainable competitive advantages. This article aims particularly at describing the value chains analysis as a management tool in which information is used to set up strategic plans.

**Key words:** profitability, strategic cost management, value chains, virtual companies.

### INTRODUÇÃO

As organizações, com dificuldade hoje de repassar suas gorduras e deficiências para os preços de seus produtos, com uma realidade competitiva diferente e um consumidor mais exigente, vieram a dar ênfase aos aspectos de qualidade, preço e rapidez na tomada de decisões mercadológicas. Procuram de toda maneira adotar novas políticas internas, enxugamento de sua estrutura, estudo de sua **cadeia de valor** e uma melhor gestão estratégica de custos. E passarão com certeza a adotar novos modelos de administração aliados aos avanços tecnológicos como, por exemplo, a introdução de modernas filosofias de administração, tais como Just-In-Time (JIT), Administração da Qualidade Total (TQM), automatização, flexibilidade da produção em células.

\* Mestre em Administração de Empresas pela UniSant'anna. Mestrando em Contabilidade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Centro Universitário Padre Anchieta e da Universidade Paulista (UNIP).

É interessante notar que em toda a evolução das organizações, o objetivo sempre foi de tornar a empresa mais competitiva e rentável. Podemos desta maneira, resumir a evolução na busca da empresa em maximizar suas vendas, reduzir sempre os seus custos e otimizar ao máximo seus ativos resultando, assim, numa empresa mais competitiva.

Portanto uma das principais finalidades da gestão estratégica de custos é evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. Na estrutura da gestão estratégica de custos<sup>1</sup>, gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, externo à empresa.

Nesse novo contexto competitivo, a concorrência vem deixando de acontecer entre empresas para ocorrer entre cadeias, mas mesmo assim, existe pouca utilização e/ou pouco entendimento do estudo da cadeia de valor pelas empresas. Este artigo pretende contribuir para a importância de tal tema em ambientes dinâmicos e complexos.

### O CONCEITO DE CADEIA DE VALOR

Podemos verificar que uma unidade empresarial pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável através de duas maneiras: baixo custo, diferenciação, ou por ambos os métodos. A partir de então, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do fornecedor/cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos. A figura 1 ilustra como funciona a cadeia de valor do setor de vestuário.

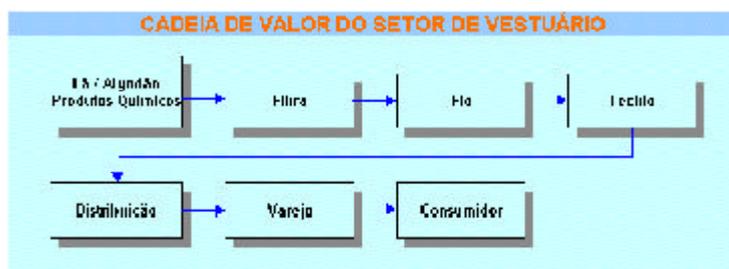


Figura 1

A cada elo da cadeia, um participante do canal adiciona valor ao produto à medida que ele segue em direção ao consumidor. Primeiro, as matérias-primas têm de ser produzidas, colhidas ou extraídas. Esses fatores de produção – lã,

<sup>1</sup> Gestão Estratégica de Custos: Integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa em sua totalidade.

algodão e produtos químicos – são combinados para fabricar roupas. Uma vez produzidas as peças de vestuário, os profissionais de marketing têm de promover, os distribuidores têm de transportar e os varejistas têm de vender ao consumidor.

Cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor. E a empresa tem que ser entendida no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte. Vamos verificar que o enfoque de cadeia de valor é peça importantíssima na gestão estratégica de custos.

Para competir em uma indústria particular é necessário definir a cadeia de valor. Começando com a cadeia genérica, atividades de valores individuais são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

A definição de Porter (1985: 41) “exige que as atividades de valor relevantes com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Funções gerais como fabricação ou marketing devem ser subdivididas em atividades. Depois de identificar a cadeia de valor, devem ser atribuídos custos operacionais, receitas e ativos às atividades de valor individuais. Para as atividades de valor intermediárias as receitas devem ser atribuídas ajustando-se os preços internos de transferência<sup>2</sup> para os preços competitivos de mercado. Com esta informação deve ser possível calcular o retorno sobre ativos para cada atividade de valor”.

Ao analisar sistematicamente os custos, a receita e os ativos de cada atividade, a empresa pode conseguir vantagem de diferenciação com custos. É necessária a comparação da cadeia de valor com as cadeias de valor de um ou dois de seus grandes concorrentes, identificando as ações necessárias para administrar a cadeia de valor da empresa melhor do que os concorrentes.

A cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final, entregue aos clientes.

É necessário conhecer a estrutura da cadeia de valor para se dividir a cadeia, desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais, em atividades estratégicas relevantes, com o principal objetivo de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Govindarajan e Shank (1997: 14-5) citam, como exemplo: “uma das principais empresas automobilística dos Estados Unidos começou a implementar os conceitos de gerenciamento **Just-In-Time (JIT)** nas suas fábricas de montagem (HOULIHAN, 1987). Os custos de fabricação representavam 30% das vendas para a empresa automobilística. Acreditava-se que, aplicando os conceitos JIT, poderiam ser eliminados 20% destes custos porque os custos de montagem nas fábricas de automóveis japonesas eram sabidamente mais de 20% inferiores aos custos das fábricas dos Estados Unidos. Quando a empresa começou a gerenciar suas fábricas de modo diferente para eliminar o desperdício e a necessidade de esto-

<sup>2</sup> Preço de Transferência: preço que uma subunidade (setor, departamento, divisão etc) cobra por um produto ou serviço fornecido a outra subunidade da mesma organização.

ques de segurança, seus custos de montagem começaram a cair sensivelmente. Mas, ao mesmo tempo, a empresa teve grande problemas com seus principais fornecedores. Eles começaram a pedir aumentos de preço que eram superiores à economia com os custos da unidade de montagem. Isto ocorreu porque quando a empresa automobilística reduziu a necessidade de estoque de segurança, colocou mais pressão sobre a capacidade de resposta de seus fornecedores. Os custos de fabricação dos fornecedores subiram mais do que a redução nos custos das unidades de montagem”.

São raros os exemplos de empresas que atravessam toda a cadeia de valor em que operam.

A contabilidade gerencial das empresas geralmente adota um enfoque que é, em grande parte, interno à empresa: suas compras, seus processos de produção e comercialização, suas funções, seus produtos e seus consumidores. E com isso acabam anulando o estudo de toda a cadeia, comprometendo assim sua vantagem competitiva, porque é necessário buscar maximizar a diferença entre as compras de matérias-primas e contratação de serviços e as vendas, ou seja, maximizar o valor agregado no negócio.

É importante não confundir o conceito de cadeia de valor com o conceito de valor agregado. Estrategicamente falando, o conceito de valor agregado apresenta dois grandes problemas: começa muito tarde e finaliza muito cedo. Iniciar, por exemplo, as análises de custos a partir dos processos de compras deixa de fora todas as possíveis oportunidades para aprimoramento das rotinas e redução dos custos com uma melhor integração com os fornecedores.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa, desde o projeto até a entrega e o suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Para Govindarajan e Shank (1997: 67), ao contrário do conceito de valor agregado, o conceito da cadeia de valor destaca quatro áreas de melhoria dos lucros:

- Ligações com os fornecedores;
- Ligações com os clientes;
- Ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial;
- Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa.

## **LIGAÇÕES COM OS FORNECEDORES**

Como comentado anteriormente, o conceito de valor agregado começa muito tarde. Ou seja, iniciar a análise de custos pelas compras descarta todas as possibilidades de explorar as ligações com os fornecedores da empresa. Não adianta

um fabricante adotar as melhores práticas se seus fornecedores forem caros. A ligação com os fornecedores deve ser administrada de maneira que os dois possam se beneficiar, e assim a empresa estabelecer uma **vantagem competitiva sustentável**, conforme apresentado na figura 2.



Fonte: GOVINDARAJAN; SHANK, 1997: 68  
Figura 2

Vejam os então um outro exemplo citado por Herget e Morris *apud* Govindarajan e Shank (1997: 68) do setor de chocolate: “Quando o carregamento de chocolate começou a ser entregue em forma líquida em carros tanque ao invés de ser entregue em barras moldadas com quatro quilos e meio, um fabricante de chocolate (ou seja, o fornecedor) eliminou o custo de moldar as barras e de acondicioná-las e um produtor de confeitaria economizou o custo de desembolsar e de derreter”.

### **LIGAÇÕES COM OS CLIENTES**

De acordo com Govindarajan e Shank (1997: 68), além de começar muito tarde, a análise de valor agregado tem outro defeito: pára muito cedo. Parar a análise de custos nas vendas descarta todas as oportunidades de explorar as ligações com os clientes da empresa. Conforme a Figura 3, as ligações com o cliente podem ser tão importantes quanto as ligações com o fornecedor. Novamente a relação deverá se dar de forma que ambas as partes ganhem.

Podemos citar o seguinte exemplo: alguns produtores de peças automotivas construíram instalações fabris próximas ou dentro do pátio das montadoras e entregam as peças diretamente na linha de montagem do cliente. Isto resulta em significativas reduções de custos tanto para os produtores de peças quanto para seus clientes, tornando mais rápido o transporte. Podemos perceber grande porcentagem dos custos de produção da empresa nos custos totais do cliente.

Finalizar as análises e o gerenciamento com o processo de vendas deixa de fora todas as oportunidades para uma melhor exploração do relacionamento com os clientes.



Fonte: GOVINDARAJAN; SHANK, 1997: 69  
Figura 3

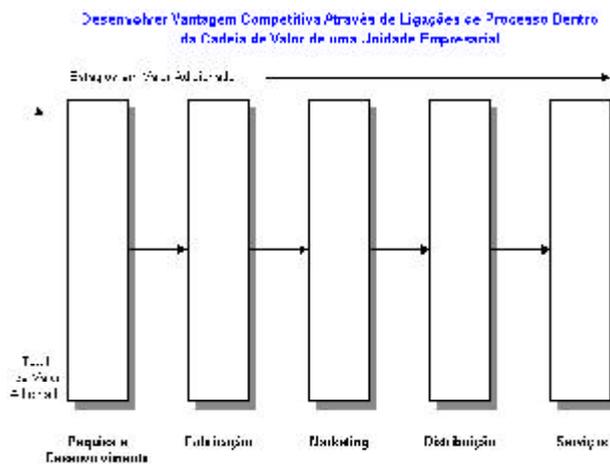
A atenção explícita aos custos pós-vendas pode levar a uma segmentação de mercado e a um posicionamento mais eficaz do produto e até mesmo a projetar um produto para minimizar os custos pós-vendas, o que poderá ser uma grande arma para se obter uma vantagem competitiva.

Muitas organizações estão adotando a organização da produção com base na demanda estimada, integrando as duas pontas da cadeia (fornecedores e clientes), evitando, assim, o desperdício, reduzindo custos e oferecendo um melhor serviço ao consumidor. Segundo Perez Jr. *et al.* (1999: 222) “nas empresas onde o processo já está mais avançado, a economia ao longo da cadeia varia entre 10% e 30%, com redução de até 50% no tempo de estocagem”.

O mais interessante é que os ganhos são divididos entre fornecedores, varejistas e consumidor final, não se tendo a idéia de que, na negociação, só um lado ganha. Um exemplo é a do Pão de Açúcar, que tem parceria com seus fornecedores, ligados diretamente ao sistema. A reposição de estoques é feita automaticamente por essas mesmas empresas, que também são responsáveis pela gestão do inventário. Os fornecedores ligados pelo sistema fazem reposição diária dos estoques e têm um *box* e horário marcado na central de distribuição. A reposição on-line elimina etapas burocráticas da negociação que já estão acordadas.

### **LIGAÇÕES DE PROCESSO DENTRO DA CADEIA DE VALOR DE UMA UNIDADE EMPRESARIAL**

De acordo com Govindarajan e Shank (1997: 70) “ao contrário do conceito de valor agregado, a análise da cadeia de valor reconhece de forma explícita o fato de que as atividades individuais de valor dentro de uma empresa são interdependentes ao invés de dependentes (Figura 4). Por exemplo, os fabricantes japoneses de videocassetes puderam reduzir os preços de US\$ 1.300 em 1977 para US\$ 298 em 1984 ao enfatizarem o impacto de um passo anterior da cadeia (projeto do produto) em um passo posterior (produção) através da drástica redução do número de peças do videocassete. Na análise da cadeia de valor, pode também ocorrer um aumento nos custos de uma atividade de valor, mas mesmo assim a empresa consegue uma redução dos custos totais”.



Fonte: GOVINDARAJAN; SHANK 1997, 71, com adaptações.  
Figura 4

### **LIGAÇÕES ATRAVÉS DAS CADEIAS DE VALOR DA UNIDADE EMPRESARIAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Govindarajan e Shank (1997: 70), “a análise da cadeia de valor também reconhece o potencial de lucro oriundo da exploração das ligações entre as atividades de valor dentro das unidades empresariais (Figura 5). Por exemplo, dentro da *Procter & Gamble*, a posição de custos da unidade de fraldas descartáveis é aumentada por sua capacidade de compartilhar, na distribuição, com outras unidades empresariais cujos produtos (como sabões e toalhas de papel) também são vendidos através dos supermercados”.

Com as empresas cada vez mais competitivas, a operação integrada será chave para reduzir custos, ou seja, organizar a produção com base na demanda estimada, incluindo fornecedores e clientes no processo.



Fonte: GOVINDARAJAN; SHANK, 1997: 72  
Figura 5

## UM NOVO FORMATO DE EMPRESA

Nos últimos anos, a arquitetura de muitas cadeias de suprimento tem sofrido mudanças importantes. Algumas organizações estão repensando suas fronteiras, mudando suas competências e/ou modificando a forma de relacionamento com seus fornecedores e distribuidores, dando a essa evolução características e conotações de uma verdadeira revolução. A partir de então, a empresa terá que examinar os novos limites, ou seja, “o que ela é?”. A tendência é realmente apagar não só as fronteiras dos países, mas também as fronteiras das empresas.

De acordo com Ohmae (1998), “a cadeia de valor das empresas atuais teria uma mudança em busca de um novo formato. A cadeia de valor formada por pesquisa e desenvolvimento, engenharia, produção, marketing e vendas, finanças e atendimento ao cliente seria desafiada a mudanças proporcionadas pelas empresas virtuais. Para entendermos um pouco melhor isso vamos pensar na livraria *Amazon* que não tem livros em estoque e nem instalação, tornou-se uma das páginas mais badaladas da Internet e é um exemplo de sucesso como empresa virtual. Seu catálogo oferece mais livros que qualquer loja do planeta”.

Um outro bom exemplo do desafio para a cadeia de valor é de uma fazenda isolada de Dakota do Sul, uma empresa sem revendedores, pontos de vendas ou equipe de vendas. Fatura US\$ 6 bilhões por ano, com 3,5 mil “operadores de telemarketing”. Quando um deles pega um pedido, ele se torna vendedor e, depois, assistente técnico. Sendo a mesma pessoa cuidando do mesmo cliente do começo ao fim, ganha flexibilidade e confiança do cliente em qualidade de atendimento.

Outro exemplo, ainda, é a fábrica de caminhões e ônibus da *Volkswagen* em Resende (RJ), uma montadora que não executa nenhuma atividade de montagem. Os fornecedores executam todo o trabalho que seria tradicionalmente de responsabilidade exclusiva da montadora. E a *Volkswagen* assume novas competências, sendo responsável pelo projeto, pela ordenação e pelo controle da qualidade. Aparentemente, essas se tornarão organizações de marketing e vendas. A cadeia de valor neste caso passaria por uma radical mudança.

O mundo virtual possibilitará às empresas uma nova cadeia de valor (Figura 6), que poderá funcionar da seguinte maneira: a engenharia sendo feita na Índia, a produção fabril no Vietnã, as vendas à disposição na Internet sem fronteiras. E, além disso, veremos muitos setores administrativos terceirizados, nos quais as pessoas trabalharão em suas casas, conectadas à rede. É praticamente uma revolução do que conhecemos das atuais organizações. A relação de uma para outra seria mais ou menos o seguinte:

## Organizações atuais x Organizações virtuais

ORGANIZAÇÕES ATUAIS	ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS
Sede	Não há necessidade
Grande nº de empregados	Colaboradores (momentâneos)
Hierarquia	Rede
Comunicação truncada	Comunicação Ampla

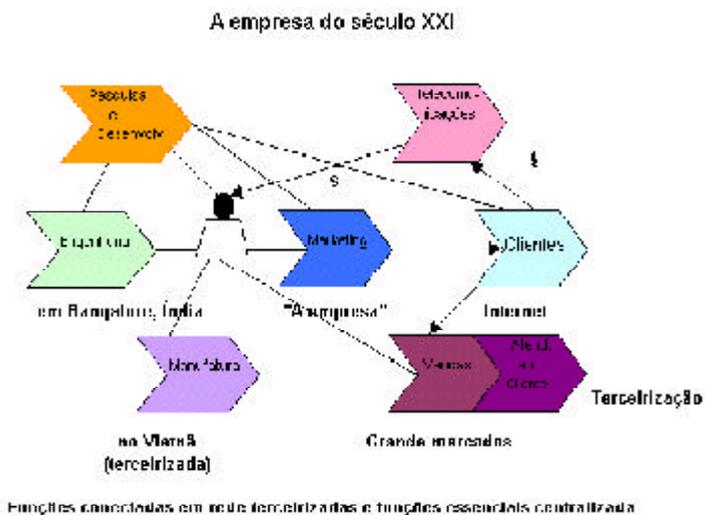
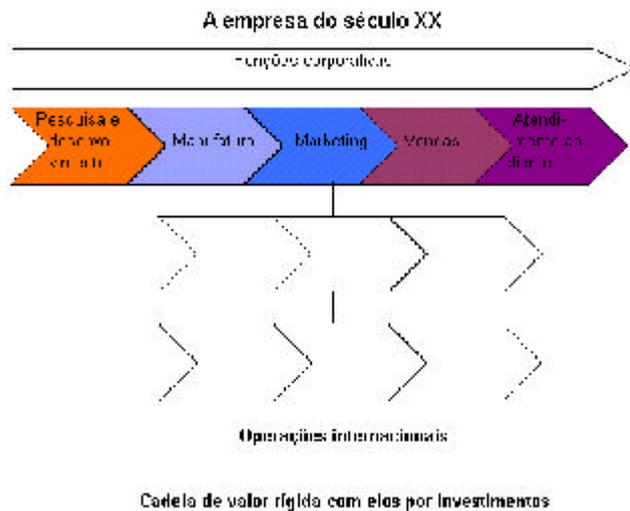
Figura 6

Na opinião de Ohmae (1998), “as organizações virtuais diminuirão ainda mais seus custos variáveis se instalando em países onde a matéria-prima e a mão de obra são abundantes e baratas, diminuindo seus custos fixos, acabando com algumas funções básicas e terceirizando o que for possível, sem ter que pagar os altos custos de direitos trabalhistas e com suas vendas crescendo assustadoramente. O formato de empresa do século XXI tende a ser conectado em rede e terceirizado com a terceirização colocada nas mãos dos melhores produtores e não dos mais baratos, reduzindo os custos fixos em relação à concorrência.” A empresa manterá apenas as capacidades centrais e gerenciará o novo sistema, conforme apresentado na figura 7.

De acordo com Cruz (1998: 133), “a empresa virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou de cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com os custos variáveis, que são apropriados por projeto”.

Ohmae (1998) diz que “o novo formato de empresa, deverá transformar a equação de lucro tradicional em uma equação especial. A equação tradicional é: “valor de vendas – custo variável – custo fixo = lucro”, e a forma tradicional de maximizar o lucro é aumentar as vendas ou reduzir o custo variável, ou ainda diminuir o custo fixo ao longo do tempo ou através de economias de escala. Mas, com os novos elementos do mundo digital e da economia globalizada sem fronteiras, a equação se torna especial: alguns custos fixos podem ser transferidos para agentes externos, alguns custos variáveis podem ser diminuídos pela metade e as vendas podem aumentar assustadoramente”.

A partir daí podemos concluir que a análise da cadeia de valor significa focalizar todas as atividades relacionadas a um produto ou serviço desde sua origem até o seu fim, independentemente dessas atividades ocorrerem dentro ou fora da organização. Por exemplo, as empresas procuram trabalhar juntamente com seus fornecedores de materiais a fim de reduzir os custos de disponibilização dos mesmos, como também trabalhar em consonância com os clientes para melhor planejar sua agenda de produção etc.



Fonte: OHMAE, 1998

## CONCLUSÃO

Nesse novo contexto competitivo, para que uma organização consiga ter continuidade deverá buscar primordialmente o adequado suporte de um sistema de gestão estratégica de custos, para que consiga incorporar as novas filosofias da cadeia de valor.

A vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, sendo ela de baixo custo ou diferenciação, a fim de obter e sustentar uma rentabilidade acima da média da indústria. O instrumento básico para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto.

O estudo da cadeia de valores sempre se fará necessário para que a empresa possa comprar em melhores condições, passando a contar com colaboradores com alto nível de experiência técnica e financeira para otimizar as negociações com os principais fornecedores da empresa, com os quais deverão ser reforçados os conceitos de parceria a fim de reduzir seus custos. Aspectos de programação de entrega parcelada e técnicas de "Just-In-Time" deverão entrar na pauta das negociações como fator preponderante, com o objetivo de otimizar os aspectos financeiros de administração do fluxo de caixa. Em seguida, ao oferecer seus produtos ao mercado, sofrerá pressão de redução de preço de venda, o que deverá significar sempre menores custos na etapa subsequente. Quando considerada a referida cadeia de produção, as empresas produzindo em volumes superiores otimizarão os seus recursos disponíveis, apresentando maiores ganhos em termos de economia de escala, podendo transferir parte dos ganhos para o preço de venda, a favor do consumidor, a fim de aumentar seu grau de competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organização & Métodos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação*. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992

GANTZEL, Gerson; ALLORA, Valério. *Revolução nos Custos*. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

GOVINDARAJAN, Vijay; SHANK John K. *A Revolução dos Custos – como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. *HSM Management*, São Paulo, p. 22-26, maio/jun. 1998.

PEREZ JÚNIOR, José *et al.* *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.