

CONSTRUINDO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS

Daniel Ribeiro Ramires

Resumo:

O presente estudo objetiva-se em discutir sobre a importância e as vantagens da gestão estratégica de custos para a elaboração dos custos dos produtos no contexto atual, obtendo com essa gestão uma vantagem competitiva. Este estudo analisa a Gestão Estratégica de custos, cuja os principais desafios que se coloca são decorrentes de avanços tecnológicos, constantes mudanças da economia globalizada e a necessidade de produtos competitivos, impactando a Gestão de Custos.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

CONSTRUINDO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS

RESUMO

Daniel Ribeiro Ramires

Centro Universitário Álvares Penteado

danielramires@terra.com.br

O presente estudo objetiva-se em discutir sobre a importância e as vantagens da gestão estratégica de custos para a elaboração dos custos dos produtos no contexto atual, obtendo com essa gestão uma vantagem competitiva.

Este estudo analisa a Gestão Estratégica de custos, cuja os principais desafios que se coloca são decorrentes de avanços tecnológicos, constantes mudanças da economia globalizada e a necessidade de produtos competitivos, impactando a Gestão de Custos.

PALAVRAS-CHAVES:

Gestão Estratégica, Custos dos Produtos, Vantagem Competitiva, Planejamento.

Indicação da área Temática: Gestão Estratégica de Custos

CONSTRUINDO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS

1

INTRODUÇÃO

Diante de um mundo em que a economia se torna cada vez mais globalizada e complexa, cria-se então a necessidade de gerar produtos cada vez mais competitivos, acarretando dessa forma um impacto na gestão dos custos para fins de tomada de decisão e planejamento estratégico.

Portanto, como a gestão estratégica de custos poderá ajudar a empresa a criar uma vantagem competitiva? São considerados como elementos estratégicos mais importantes para uma empresa o seu crescimento e a sua sobrevivência a longo prazo?

Os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores com o objetivo de obter uma vantagem competitiva, onde vantagem competitiva é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo que aquele oferecido pelos competidores.

Trata-se de um estudo bibliográfico, exploratório e descritivo, com base em literatura disponível acerca do conteúdo em discussão.

Além dessa introdução, o trabalho está organizado em 3 seções: na seção 1 é discutido a Gestão Estratégica de Custos; na seção 2 é dedicada a Estrutura da Cadeia de Valor e na seção 3 se descreve brevemente a Contabilidade por Atividades. Uma breve conclusão destaca algumas preocupações e outros e outros pontos relevantes que surgiram no decorrer deste estudo.

2

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Conforme Shank e Govindarajan (1997) gestão estratégica de custos trata de uma análise vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais, a análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais.

Segundo Hansen e Mowen (2001) os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores com o objetivo de obter uma vantagem competitiva, ou seja, a criação de um

valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo que aquele oferecido pelos competidores. Valor ao cliente é a diferença entre o que um cliente recebe e o que um cliente cede. O benefício que o cliente recebe é chamado de produto total, ou seja, é a amplitude completa de benefícios tangíveis e intangíveis que um cliente recebe de um produto comprado.

Shank e Govindarajan (1997) especificam que a gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas subjacentes, conforme segue:

1. Análise da cadeia de valor;
2. Análise de posicionamento estratégico;
3. Análise de direcionadores de custos.

Cada um destes itens representa uma corrente de pesquisa e análise em que a informação de custos é moldada muito diferente daquela em que é visto no custo tradicional.

Portanto, a gestão estratégica de custos tem por objetivo ajudar a empresa criar uma vantagem competitiva. São considerados como elementos estratégicos mais importantes para uma empresa o seu crescimento e a sua sobrevivência no longo prazo.

2.1 Conceito de cadeia de valor

Conforme Shank e Govindarajan (1997) especificam que a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos de consumidor

Segundo Porter (1990) a posição e o comportamento dos custos relativos de uma empresa provêm das atividades de valor por ela executadas na concorrência de sua atividade fabril (indústria, comércio, prestação de serviços). Portanto, uma análise significativa examina os custos dentro destas atividades. Observe que cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos de inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. O resultado da empresa propicia uma vantagem competitiva quando ela obtém um custo cumulativo de execução das atividades de valor mais baixo

2.2 Conceito de posicionamento estratégico

Segundo Hasen e Mowen (1997) existem três estratégias gerais de custos que tem sido identificadas: liderança em custos, diferenciação de produtos e focalização. O objetivo de uma estratégia de liderança em custos é oferecer um produto melhor ou igual aos clientes a um custo menor do que aquele oferecido pelos concorrentes. A diferenciação é uma estratégia competitiva que busca aumentar o valor ao cliente ao aumentar o que o cliente recebe. Uma estratégia de focalização busca selecionar um cliente, ou um conjunto de clientes de um segmento de mercado no qual competir.

Portanto o posicionamento estratégico significa que as empresas poderão escolher uma combinação das estratégias e não apenas uma estratégia geral

2.3 O conceito de direcionador de custos

Segundo Shank e Govindarajan (1997). Na contabilidade gerencial tradicional, o custo é uma função, principalmente, de apenas um único direcionador de custos: o volume de produção. Embora os conceitos de custos relacionados com o volume de produção dominem a literatura especializada na contabilidade gerencial tradicional, na estrutura da cadeia de valor o volume de produção é visto como captando muito pouco da riqueza do comportamento dos custos. Em vez disso, múltiplos direcionadores de custos estão geralmente em atividade. Além disso, os direcionadores de custos diferem para as diversas atividades de valor dividindo-se em duas categorias:

1. Direcionadores de custos estruturais;
2. Direcionadores de custos de execução.

Operacionalizar os direcionadores individuais também envolve questões específicas de análise de custos. O campo da gestão estratégica de custos está se movendo muito rapidamente para os direcionadores de execução, tendo em vista que as conclusões das análises baseadas nos direcionadores estruturais são com muita frequência antiquadas.

Diante do exposto percebe-se que independentes dos itens que compõem a lista de direcionadores de custos, as idéias-chave são:

- A análise da cadeia de valor é a estrutura mais ampla; o conceito de direcionador de custos é uma forma de se compreender o comportamento dos custos de cada atividade da cadeia de valor. Assim, idéias como, o custeio baseado em atividades, (ABC) é apenas um subconjunto da estrutura da cadeia de valor;
- Para a análise estratégica, o volume não é uma forma interessante de explicar o comportamento dos custos;
- O que é mais útil em um sentido estratégico é explicar a posição dos custos em termos de escolhas estruturais e capacidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa;
- Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo todo, mas alguns deles (mais que um) são muito provavelmente muito importantes em todos os casos;
- Para cada direcionador de custos, uma estrutura particular de análise de custos é fundamental para se conhecer o posicionamento da empresa;
- Diferentes atividades de valor da cadeia de valor são geralmente influenciadas por diferentes direcionadores de custos.

3

ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR

Conforme Shank e Govindarajan (1987) as conclusões estratégicas obtidas por meio de uma análise de cadeia de valor são muito diferentes e superiores às conclusões sugeridas pela convencional análise de valor agregado, sendo que uma unidade empresarial pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável com base no custo baixo ou na diferenciação, em relação aos concorrentes

3.1 Atividades de valor

Figura 1 - Atividades de valor dentro de uma empresa



Fonte(SHANK ; GOVINDARAJAN, 1997)

A contabilidade gerencial geralmente adota uma perspectiva de valor agregado, como observado anteriormente. De uma perspectiva estratégica, ao contrário do conceito de valor agregado, o conceito da cadeia de valor destaca quatro áreas de melhoria dos lucros:

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

Segundo Shank e Govindarajan (1997) Um ponto muito importante é que além de começar muito tarde, a análise de valor agregado tem outro grande defeito, de parar muito cedo, parar a análise de custos nas vendas descarta todas as oportunidades de explorar as ligações com os clientes da empresa. Cita exemplos em que a ligação entre uma empresa e seu cliente é projetada para ser mutuamente benéfica e em que a relação com o cliente é vista não como um jogo nulo, mas como um jogo mutuamente benéfico.

A atividades incluem tanto os processos de manufatura quanto às ações que suportam os processos de manufatura, transcendendo todos os passos da cadeia de valores: projeto do produto engenharia de fabricação, produção, distribuição, marketing e serviços pós-venda. A definição de atividade é independente de uma organização específica, pois elas representam o que é feito, estando presente em pequenas ou grandes companhias.

Ainda são ressaltados os relacionamentos entre unidades da empresa e a discussão do preço de transferência dentro da empresa. O forte contraste com a noção de valor agregado, 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

Conforme metodologia para construir e usar uma cadeia de valor envolve as seguintes etapas:

1. Identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
2. Diagnosticar os direcionadores de custo regulando cada atividade de valor;
3. Desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor.

CONTABILIDADE POR ATIVIDADES

Conforme Perez, Oliveira e Costa (2001) sob esta concepção, a organização deverá ter suas estratégias alinhadas em todas as atividades de valor, inclusive com a sua estrutura de custos, sendo considerado fundamental para a análise de custos sob a abordagem da contabilidade estratégica, a identificação da cadeia de valor e dos fatores determinantes de custos que explicam as variações de custos da organização e das entidades que compõem a cadeia de valor, bem como de seus principais concorrentes.

4.1 Identificação dos determinantes de custos

Conforme Perez, Oliveira e Costa (2001) a contabilidade gerencial tradicional utiliza o volume de produção como o único determinante de custos, sendo este fator utilizado para classificar os custos em fixos ou variáveis. No entanto, na estrutura da cadeia de valor, múltiplos fatores determinantes de custos estão geralmente em atividade, sendo o volume de produção considerado de pouca representatividade quando se trata de comportamento de custos.

A análise dos determinantes de custos permite aos gestores a implementação de ações baseadas na estrutura organizacional. Como as empresas não possuem estruturas iguais nem executam seus processos da mesma forma, e também não operam na mesma cadeia de valor, a identificação dos fatores que explicam as variações de custos e a decisão de como utilizá-los e alinhá-los às estratégias organizacionais, é considerada uma ação estratégica para a aquisição e manutenção de vantagem competitiva.

4.2. O diferencial da abordagem da cadeia de valor na análise de custos

De acordo com Levy e Weitz (2000) e a análise da cadeia de valor na qual opera uma organização e seus concorrentes torna-se um grande diferencial competitivo no momento em que o conhecimento do modelo institucional, do balanço patrimonial e da demonstração de resultado isoladamente pode oferecer informações confusas. No entanto, tais evidenciações, analisadas conjuntamente sob o enfoque da cadeia de valor oferece um índice bastante comum e eficaz na avaliação de lucratividade de investimentos individuais, denominados retorno sobre ativos.

Esse índice de ativos determina a quantia de lucro que pode ser gerada a partir dos investimentos nos ativos, considerando-se que sempre existe um custo de oportunidade, e que a gestão estratégica sempre opta pelo maior rendimento com menor risco.

Uma forma utilizada para aumentar rendimento é reduzir custos através da reestruturação da cadeia de valor e do melhor uso dos determinantes de custos frente aos concorrentes.

4.2.1. A metodologia para usar uma cadeia de valor

Para se utilizar a cadeia de valor como instrumento de fornecimento de subsídio a decisões estratégicas, Shank e Govindarajan (1997) sugerem a seguinte metodologia:

1. Definir cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos a cada atividade;
2. Investigar os direcionadores de custos que regulam cada atividade de valor;
3. Examinar as possibilidades de construir uma vantagem competitiva sustentável, através de um controle eficaz dos determinantes de custos ou através da reconfiguração da cadeia de valor.

A redução de custos e o aumento da diferenciação para criação de valor podem ser estruturados através da análise dos custos, receitas e ativos na cadeia de valor da organização em relação aos concorrentes. É através dessa análise que se identificam os elos verticais e horizontais que, juntamente com os determinantes de custos podem definir a estratégia para reorganizar a cadeia de valor reestruturando processos, criando produtos e redesenhando os canais de distribuição para manter vantagem competitiva.

CONCLUSÃO

Os avanços tecnológicos e as constantes mudanças decorrentes da economia globalizada, e a necessidade de produtos competitivos impacta na gestão dos custos, empresas não concorrem exatamente no mesmo conjunto de atividades, a análise da cadeia de valor é um primeiro passo fundamental para se entender como uma empresa se posiciona em seu setor, buscam também formas de lutar contra o mau uso dos recursos.

Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todo o conjunto de entidades de valor relacionadas do qual a empresa e seus concorrentes são e fazem parte, busca simultânea de custo baixo e de diferenciação depende de uma compreensão sofisticada dos determinantes de custo, receitas e ativos em cada atividade de valor e as interligações entre as atividades de valor.

Portanto o objetivo da gestão estratégica de custos é fornecer um produto ou valor superior que o de seus concorrentes ao cliente por um custo menor que os seus competidores, desta forma obtém vantagem competitiva, manutenção de sua existência de forma a fixar a sua permanência no mercado.

BIBLIOGRAFIA

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryane M. **GESTÃO DE CUSTOS** “Contabilidade e controle”. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2001

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. **ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO**. Tradução Erika Suzuki. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

PEREZ, José Hernandez, OLIVEIRA, Luis Martins, COSTA, Rogerio Guedes. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001

PORTER, Michael E. **VANTAGEM COMPETITIVA** “Criando e sustentando um desempenho superior”. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990

SHANK, John k., GOVINDARAJAN, Vijay. **A REVOLUÇÃO DOS CUSTOS** “Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente *competitivos*”. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997