

As Empresas Ainda são as Mesmas: Os Desalentadores Resultados Sociais da Gestão de Custos

Miguel Juan Bacic

Resumo:

A gestão de custos (GC) pode seguir duas perspectivas: uma simplista, que se dirige mais aos efeitos do que as causas e outra consistente, que entende à empresa como um sistema aberto que está em relação com outros sistemas. A visão consistente dirige os esforços sobre as causas geradoras dos custos e tende a fortalecer a empresa e as partes com as quais se relaciona. A visão simplista pode adquirir o caráter de espúria, ao enfraquecer os distintos componentes do sistema ou de suas partes relacionadas. O trabalho descreve os principais conceitos e ferramentas da visão consistente da GC, contrapondo-os aos desalentadores resultados sociais observados. O aumento da desigualdade social e da precarização do trabalho, são realidades em muitos países, inclusive nas regiões mais ricas do mundo. A conclusão desta observação que em princípio parece contraditória com a aplicação dos princípios da GC consistente-, é que as empresas aprenderam a isolar os efeitos que práticas espúrias poderiam causar em seu interior e, ao não distinguir conceitualmente, uma ação simplista de uma ação consistente, passaram a transferir para a sociedade o custo de não qualidade social, gerado por suas ações. A principal ferramenta usada para baixar o custo do trabalho tem sido a terceirização. Isto tem contribuído para a diminuição de salários e a precarização do trabalho. As novas ferramentas e conceitos de gestão, têm colaborado para controlar os processos das firmas terceirizadas, com o qual tornou-se possível comprar com base em preços, sem colocar em risco a qualidade. O comportamento empresarial observado não é surpreendente e reflete as regras do jogo do capitalismo.

Palavras-chave:

Área temática: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

**AS EMPRESAS AINDA SÃO AS MESMAS: OS DESALENTADORES
RESULTADOS SOCIAIS DA GESTÃO DE CUSTOS**

Miguel Juan Bacic, Dr.

Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP -
Cidade Universitária, Barão Geraldo, Campinas, São Paulo, Caixa Postal 6135,
CEP 13083-970, e-mail: bacic@eco.unicamp.br - Professor

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

AS EMPRESAS AINDA SÃO AS MESMAS: OS DESALENTADORES RESULTADOS SOCIAIS DA GESTÃO DE CUSTOS

Área temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

RESUMO:

A gestão de custos (GC) pode seguir duas perspectivas: uma simplista, que se dirige mais aos efeitos do que as causas e outra consistente, que entende à empresa como um sistema aberto que está em relação com outros sistemas. A visão consistente dirige os esforços sobre as causas geradoras dos custos e tende a fortalecer a empresa e as partes com as quais se relaciona. A visão simplista pode adquirir o caráter de espúria, ao enfraquecer os distintos componentes do sistema ou de suas partes relacionadas. O trabalho descreve os principais conceitos e ferramentas da visão consistente da GC, contrapondo-os aos desalentadores resultados sociais observados. O aumento da desigualdade social e da precarização do trabalho, são realidades em muitos países, inclusive nas regiões mais ricas do mundo. A conclusão desta observação – que em princípio parece contraditória com a aplicação dos princípios da GC consistente-, é que as empresas aprenderam a isolar os efeitos que práticas espúrias poderiam causar em seu interior e, ao não distinguir conceitualmente, uma ação simplista de uma ação consistente, passaram a transferir para a sociedade o custo de não qualidade social, gerado por suas ações. A principal ferramenta usada para baixar o custo do trabalho tem sido a terceirização. Isto tem contribuído para a diminuição de salários e a precarização do trabalho. As novas ferramentas e conceitos de gestão, têm colaborado para controlar os processos das firmas terceirizadas, com o qual tornou-se possível comprar com base em preços, sem colocar em risco a qualidade. O comportamento empresarial observado não é surpreendente e reflete as regras do jogo do capitalismo.

Introdução

A gestão dos custos (GC) de uma empresa pode obedecer a distintas políticas. Numa visão mais simplista, dirigida mais aos efeitos que as causas, consiste no corte linear tanto de *inputs* como dos componentes que fazem parte permanente do sistema-empresa e na pressão direta para aumentar a taxa de saída de *outputs*. Nesta visão gerir custos é igual a “cortar despesas”, comprar mais barato e forçar os trabalhadores a produzir mais. Numa visão mais consistente, dirigida a ações sobre as causas geradoras dos custos, trata-se de melhorar a qualidade dos serviços que os recursos oferecem à empresa, agindo sobre o sistema-empresa (entendido como sistema aberto) e como decorrência se obtém maior produtividade, menores custos e maior qualidade. Segundo esta visão a gestão de custos exige uma perspectiva de longo prazo para produzir bons resultados. A obtenção de níveis ótimos de custos resulta de um bom projeto (de fábrica, de logística e de produtos), do desenvolvimento de relações virtuosas com fornecedores, clientes e distribuidores e de ações constantes dentro da empresa visando o aperfeiçoamento do sistema produtivo

O risco das ações simplistas e que adquirem facilmente o caráter de espúrias, dado que, por apoiar-se nas políticas de compressão de salários, de aumento de produtividade através da pressão sobre a força de trabalho, de negociações “para

espremer” os fornecedores de menor porte, de sonegação de impostos, de terceirização baseada na piora nas condições de trabalho e na diminuição dos salários, etc., acabam por debilitar elementos que fazem parte do próprio sistema-empresa ou com os quais o sistema mantém relações. A médio e longo prazo, a empresa pode enfraquecer e perder competitividade, ou pode acabar transferindo para outras partes o custo do ajuste espúrio. As ações espúrias impactam desfavoravelmente o tecido social, dado que favorecem a concentração de renda e o aumento da desigualdade entre as pessoas. Seu efeito demonstrado na sociedade é que cada um deve cuidar de si próprio, dado que não existe solidariedade social e respeito pelas relações construídas ao longo de anos. Isto é um passo em direção ao esgarçamento do tecido social, o que leva ao aumento da criminalidade e da violência e a pressões sobre o meio ambiente. Como resultado os custos do ajuste espúrio acabam sendo pagos pela sociedade. As políticas espúrias tornam o crescimento econômico um jogo no qual alguns ganham muito e muitos se empobrecem. A aplicação das políticas espúrias ignora a existência de *stakeholders*¹, levando a que os custos e benefícios sejam distribuídos de forma desigual. O crescimento conflitivo acaba por abalar as bases da solidariedade social. O crescimento pela desigualdade é uma forma de mau desenvolvimento (Sachs, 2000).

As políticas consistentes visam fortalecer os distintos elementos que compõem o sistema-empresa e fortalecer (ou no mínimo não prejudicar) os elementos com os quais o sistema mantém relações. Da melhoria, espera-se obter custos menores. Operários treinados, fornecedores capazes de entregar produtos de qualidade, e processos sem falhas levarão a custos menores e a um padrão de qualidade superior. Uma ação positiva sobre o meio ambiente e sobre a comunidade, retorna na forma de menores custos ambientais e de uma melhor situação social, com trabalhadores e consumidores mais educados, o que afeta favoravelmente a empresa, tanto na esfera produtiva, quanto na esfera do mercado. As ações consistentes para diminuir custos acabam por fortalecer a competitividade da empresa e dos agentes com os quais esta se relaciona. Contribuem assim para tornar o crescimento econômico em um jogo de soma não zero (ou soma positiva), no qual todas as partes envolvidas ganham.

As ações simplistas de GC estão ao alcance de quase todas as empresas, ou seja não é necessário maior conhecimento teórico para sua aplicação. Corre-se ainda o risco de resvalar para ações espúrias tais como precarizar o trabalho dos empregados, sonegar impostos ou procurar comprar pelo menor preço. As ações consistentes de GC exigem um conhecimento bem maior, de caráter interdisciplinar (teoria dos sistemas, estatística, relações humanas, engenharia de produção, logística, etc.). Ou seja, a GC consistente não está ao alcance de todas as empresas.

Uma questão relevante é se a aquisição de conhecimento sobre os conceitos e técnicas da GC consistente, elimina a possibilidade do uso de ajustes simplistas, promovendo um maior bem-estar social. Caso a resposta seja positiva, a aplicação das técnicas mais integradoras da GC, contribuiria para a melhoria da situação social.

Para responder a esta questão, como primeiro passo, são estudados os princípios e as principais ferramentas da GC consistente. Num segundo passo são estudados algumas propostas teóricas e indícios de comportamento empresarial e social que mostram que, na vida real, ajustes consistentes e simplistas são utilizados de maneira indiferente pelas empresas.

¹ Segundo Souza e Coelho (2000): “as partes envolvidas (*stakeholders*) são –além dos investidores, empregados, fornecedores e compradores– a comunidade local, a família dos empregados e todos aqueles que possam ser de alguma forma afetados pelo empreendimento como um resultado dos impactos sociais, econômicos ou ambientais”. Ver também Azinger, K.L.(1998).

As hipóteses deste trabalho são: 1) que as empresas que estão de posse dos conceitos e técnicas da GC na versão consistente (ou que podem obter este conhecimento), tendem a considerar as duas políticas de GC, a simplista e a consistente, num pé de igualdade, sendo que sua aplicação depende dos objetivos imediatos dos dirigentes; 2) o conhecimento desenvolvido ao longo dos últimos anos sobre os conceitos e técnicas de GC na vertente consistente, pode tornar-se ferramenta importante para isolar a empresa dos custos de ajustes espúrios, jogando o custo para outras partes, sejam empresas com pouco poder de barganha, seja a própria sociedade; 3) os valores do meio social têm influência nas decisões dos dirigentes, assim, num meio social onde se favoreça o individualismo e os ganhos rápidos, as empresas não duvidarão em aplicar a vertente simplista da GC, sem se preocupar com seus potenciais efeitos espúrios, quando possam se isolar dos efeitos negativos desta forma de ajuste.

Papel de gestão de custos consistente na construção e no aumento da competitividade da empresa

Numa visão que observa a empresa como um sistema que pode ser continuamente aperfeiçoado, pode-se afirmar que gerir custos é sinônimo de projetar, construir, manter e melhorar a posição de custos da empresa, procurando aumentar sua competitividade, de acordo com a estratégia da mesma (Bacic, 1999). Deve-se agir sobre os elementos que causam custos, procurando a diminuição dos mesmos e a maximização do valor gerado para o cliente. A adoção de uma perspectiva sistêmica, significa que devem ser considerados todos os elementos com os quais a empresa se relaciona, fora do sistema (fornecedores, clientes, comunidade, ambiente, etc.), seja para fortalece-los ou para não afeta-los negativamente. A perspectiva do controle de custos deve passar a ser transfuncional, mais que de controle por responsabilidade na unidade organizacional.

Entendendo desta forma a GC, pode-se observar que esta desempenha um importante papel na construção e melhoria da situação competitiva da empresa. Há um conjunto de ferramentas que podem ser aplicados: custo-*kaizen*², controle dos custos da não-qualidade, custo meta, custeio do ciclo de vida do produto, custeio ABC (em sua segunda versão), gestão por base em atividades (ABM), formação de redes (desenvolvimento de relações com fornecedores, distribuidores e outros agentes).

São fatores necessários para a gestão de custos dentro dessa perspectiva, a visão de longo prazo e a existência de uma política de gestão, dentro da empresa, que incentive a confiança entre as pessoas, que entenda como fundamentais as ações de melhoria, que desenvolva relações de longo prazo com fornecedores e que apóie idéias inovadoras. Para tanto, deve haver um compromisso da empresa com seus funcionários, com os agentes com os quais se relaciona e com a comunidade. No quadro atual de conhecimentos administrativos a Gestão pela Qualidade Total (TQM), cumpre os requisitos mencionados.

O TQM é uma filosofia de administração que procura integração e evolução: integração dos empregados na empresa, integração das partes (setores, departamentos) ao “sistema-empresa”, integração de elementos externos -mas diretamente relacionados com a geração de valor para os clientes- ao “sistema-empresa” (no caso dos fornecedores), integração do “sistema-empresa” aos clientes, evolução de todos os elementos integrados por meio da aprendizagem permanente, o que é uma fonte da

² Ver Sakurai (1996).

melhora contínua. A partir deste processo surgirão novos espaços econômicos para a empresa, pois é a partir do desenvolvimento permanente de concorrência em um “todo integrado e orgânico” que é possível inovar (ainda que seja gradual), produzir novos produtos/serviços, ser flexível, atrair e manter os clientes³. A implantação do TQM significa transformar a empresa numa organização de aprendizagem contínua (Senge, 1991), na qual o foco é o cliente e o processo é entendido como sujeito à melhora permanente.

O TQM leva a direcionar o “sistema-empresa” para o cliente, é estudado como a cadeia de valores, como sistema adiciona valor para o comprador final: é pesquisado como cada etapa adiciona valor. É eliminado o trabalho que possui pouco significado ou valor para o cliente. Segundo os autores de TQM é importante mostrar aos empregados que eles não são clientes insignificantes dentro de uma engrenagem gigantesca e sim que fazem parte de um sistema que cria produtos de alto valor para os clientes (as recomendações são de aproximar o pessoal aos clientes, reduzir os níveis hierárquicos, elementos artificiais de status, mostrar que não desempenham uma função e sim pertencem a um sistema criador de valor). Neste processo se encontrarão oportunidades de reduzir custos, de melhorar e de inovar, criando novos espaços econômicos para a empresa e ampliando assim as oportunidades de crescimento.

A gestão de custos realizada de uma maneira consistente, encontra dentro da Qualidade Total, seu melhor ambiente de trabalho. As ferramentas da gestão de custos têm por requisito implícito a existência de um meio administrativo semelhante aquele almejado pelos autores de Qualidade Total: o custo-*kaizen*, o controle dos custos da não-qualidade, a segunda versão do ABC, o custo meta, a administração do custo do ciclo de vida do produto, a formação de redes.. Todas estas ferramentas exigem visão sistêmica de longo prazo, relações de confiança entre partes e a aposta nos resultados da melhoria contínua.

Um ponto chave para aplicação das ferramentas de gestão de custos é a melhoria contínua. Está é a base sobre a qual se apóia a mudança. Surge da aprendizagem, que tem que ser permanente e é mostrada no ciclo Shewhart/Deming de aprendizagem e melhoria, conhecido como ciclo PDSA⁴ (planejar, executar, estudar, atuar). A aprendizagem, a criação, a ação e a experimentação estão contidas dentro da roda. O progresso é o eterno girar da roda⁵, dado que melhorias significativas em processo não são geralmente atingidas a partir da primeira análise e das primeiras ações. Para tanto, todo projeto de melhoria nos custos, deve ter como ferramenta fundamental -que apoiará as demais- o ciclo PDSA. O ciclo PDSA pressupõe que, existindo um certo objetivo a ser atingido (por exemplo de diminuição de custos), deve-se planejar uma ação inicial, executar esse plano, avaliar e estudar os resultados atingidos, e agir na melhoria e aperfeiçoamento do plano inicial. O ciclo deve rodar algumas vezes até que o objetivo final seja realmente atingido. Não há uma regra geral para o número de vezes que o ciclo deve girar, pois isso depende de uma série de fatores. O importante é que haja velocidade no giro do ciclo. O conceito que está por trás é o do aprendizado contínuo, que é intensificado a cada rodada do PDSA. Inclusive, uma vez atingido o

³ É a direção que além de apoiar deve atuar ativamente assumindo a liderança do processo. Para isso, é vital como afirma Deming, desenvolver a visão do “saber profundo” como sistema. As partes deste sistema de saber são, segundo Deming: 1. Visão geral do que é um sistema; 2. Elementos de psicologia; 3. Elementos de teoria do conhecimento e 4. Elementos da teoria da variabilidade.

⁴ Em inglês PDSA: *plan, do, study, act*. Ver Deming (1994:104).

⁵ Juran (1990) mostra igualmente forte preocupação com o processo de melhora permanente. Aparece em sua espiral de progresso por qualidade.

objetivo, pode ser considerado viável –em função do novo aprendizado- melhorar ainda mais a meta inicial, com o que novos ciclos PDSA podem ser rodados.

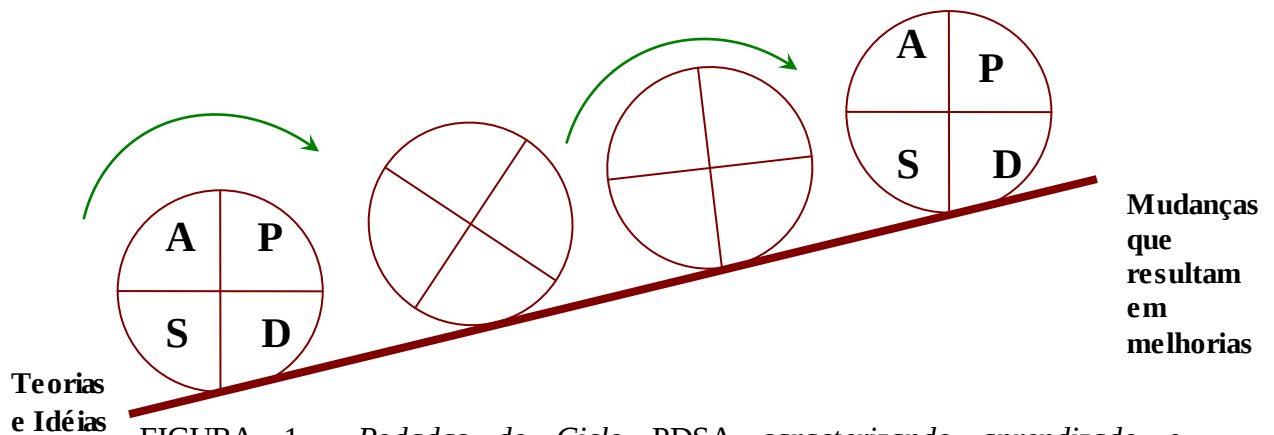


FIGURA 1 Rodadas do Ciclo PDSA caracterizando aprendizado e direcionando implementação de melhorias (ref. Langley, Gerald et al. 1996)

Principais ferramentas da Gestão de Custos no apoio ao aumento da competitividade

Existe um conjunto de ferramentas para a prática da GC consistente⁶. Algumas destas são:

Custo-kaizen

Sakurai (1996) denomina custo-kaizen à prática japonesa de aperfeiçoamento contínuo aplicada aos custos. Essa prática de gestão significa a introdução de pequenas melhorias diárias nos produtos e processos. Significa, também, o abandono da visão de que os padrões são um objeto difícil de se alcançar, e a adoção do ponto de vista de que os mesmos podem ser superados, a partir da melhora contínua. O custo-kaizen compreende atividades de redução de custos para cada produto e para cada período (Sakurai, 1996:52), assim acaba conduzindo a uma superação dos padrões. Considera-se que os trabalhadores podem participar em grande parte do trabalho que realizam os especialistas e imagina-se que o pensamento crítico de um grupo de pessoas — que estão em relação direta com o processo — possa produzir um fluxo contínuo de melhoras incrementais, as quais levam à redução permanente de custos.

A aplicação da filosofia e das técnicas do TQM é a base do custo-kaizen. As estruturas gerenciais devem ser bem diferentes das tradicionais estruturas verticais com cadeia de comando e controle, quando se deseja que o pessoal colabore para reduzir custos e melhorar processos e produtos. Além do treinamento dos trabalhadores em técnicas de gestão, é necessário transformar o contexto administrativo. São importantes, para isso, três aspectos: administração participativa, estabilidade de emprego e grande identificação do pessoal com a empresa.

Controle dos Custos da Qualidade⁷

A ação sobre os custos da qualidade atinge o âmago do sistema-empresa, procurando reduzir desperdícios e não conformidades. Um ponto importante a ser

⁶ Os conceitos e ferramentas da GC consistente são discutidos com mais detalhe em Bacic (1998), cap. 5.

⁷ Ver Robles (1994)

considerado na diminuição dos custos da qualidade é que as ações sobre os fatores causadores destes custos não são diretas (ou mecânicas). Existe razoável complexidade, e, quando os fatores são complexos, não é possível usar “receitas prontas”. É preciso observação, estudo e reflexão. O aprendizado da equipe gerencial cumpre um papel fundamental.

Os aspectos relativos a política e organização administrativa da empresa afetam os custos de qualidade. Um ambiente no qual os erros são castigados e corrigidos um a um (sem visão de causas sistêmicas), no qual o treinamento dos funcionários é deficiente e onde impera a política de trocar permanentemente de fornecedores em busca do melhor preço, é ideal para o surgimento de um alto patamar de custos de qualidade.

Um fator que faz parte da natureza de todo processo e que gera custos da qualidade é a variabilidade. Existem duas causas de variações, as comuns e as especiais. Um processo somente com causas comuns é estável, previsível, dentro do controle estatístico. O processo com causas especiais é instável, imprevisível, fora de controle estatístico. Para reduzir a variabilidade é necessário atuar de forma diferente segundo a causa, seja esta comum ou especial. Para melhorar os processos instáveis (e reduzir custos) deve-se separar as causas comuns das especiais e atacar inicialmente as especiais (com o qual o processo estabiliza). Logo há que caminhar em direção à melhora do processo que torna mais compreensível a partir das informações dos gráficos de controle. A colaboração e o treinamento dos funcionários é elemento indispensável para o controle da variabilidade.

As relações “de mercado” com fornecedores, contribuem a aumentar os custos da qualidade. A solução é o desenvolvimento de relações de longo prazo, dentro das quais o preço não seja o elemento único a considerar e sejam valorizados atributos tais como a conformidade da entrega com a especificação, a pontualidade, a capacidade de contribuir com a melhoria de nossa empresa.

O controle dos custos da qualidade exige perspectiva, deve ser de longo prazo, sendo indispensáveis a aprendizagem e o desenvolvimento de relações de confiança entre as partes (funcionários x gerência, empresa x fornecedores). O ambiente mais favorável para um programa deste tipo é aquele na qual existe a prática do TQM.

Segunda versão do ABC e a Gestão com Base em Atividades (ABM)

A segunda versão do ABC introduz uma visão de aperfeiçoamento de processo que permite integrá-lo aos esforços da administração empresarial para melhorar o desempenho a longo prazo. O ABC passa a ser visto mais como instrumento para a mudança e para influenciar o comportamento das pessoas, do que um método para determinar custos. Como afirma Nakagawa (1994:62): “[...] o ABC é um dado que poderá transformar-se em uma poderosa ferramenta para a mudança de atitudes das pessoas, ou seja, o ABC é um facilitador da mudança da cultura organizacional de uma empresa impactando diretamente a mente humana. [...] Em vez de procurar somente novas formas de ‘rateios’ para os CIF, como muitas empresas já estão até mesmo fazendo, o ABC busca facilitar, na verdade, a implementação de um processo de mudança de atitudes na empresa, ou seja, o ABC deve ser visto como um agente de mudanças para a mente humana”.

A segunda versão se coloca como técnica para estudar processos, colaborando com a gestão com base em atividades (ABM). A perspectiva de aplicação é de longo prazo, e novamente, tal como no caso dos custos da qualidade, sua aplicação encontra maior eco num ambiente no qual se pratica o TQM.

Custo-meta

O custeio meta é o processo por meio do qual se obtém o custo desejado de um produto. Tal processo é prévio à introdução do produto no mercado. O custo meta (ou custo permitido) surge da diferença entre determinado preço de venda que a empresa considera consistente com sua estratégia de mercado (preço objetivo) e o lucro desejado. O custo meta é um custo *ex-ante* que deve ser alcançado como condição para que se inicie a etapa da produção em massa. Uma vez atingidos os objetivos (o que significa cuidadoso planejamento de todos os aspectos prévios à produção: especificações, componentes, fornecedores, processo produtivo, etc.), passa-se ao estudo das condições concretas da produção em massa e à determinação dos padrões. O custo padrão fixa-se unicamente depois que se chegou ao custo meta desejado.

A obtenção do custo meta inicia-se na etapa de planejamento do produto. Dado o custo permitido, uma equipe de custo meta com representantes dos departamentos de planejamento e *design* (ou de engenharia), *marketing*, compras e produção, com o auxílio da contabilidade (para fornecer informações), estudam a forma de chegar ao objetivo antes de iniciar a etapa da produção. Utilizam-se diversas técnicas e métodos, tais como engenharia de valor, análise do *design*, redução de variações no processo, negociação com fornecedores, etc.

São os gerentes, engenheiros, encarregados e operários, trabalhando de forma coletiva e transfuncional dentro da equipe de custo meta, que devem estudar, pensar e ter criatividade suficiente para descobrir o caminho que permita chegar ao objetivo perseguido.

O processo de obtenção do custo meta é de natureza iterativa, em diferentes fases que vão, desde o planejamento ao *design*, passando pela produção experimental e chegando aos testes finais e à produção — quando se determinam os padrões, onde diferentes equipes de custo meta trabalham para chegar ao resultado desejado. Sakurai (1996:62), referindo-se ao caso japonês, relata o trabalho das diversas equipes que atuam no processo do custeio meta. Os primeiros esforços são em direção aos custos de materiais e aos custos diretos de transformação. Essa é a tarefa da primeira equipe de custo meta que, utilizando técnicas da engenharia de valor, trabalha na especificação do produto, estuda processos e decide o que fabricar e o que comprar. A tarefa dessa equipe finaliza-se uma vez projetado o produto e realizada a produção experimental, quando, sempre que possível, efetua-se uma comparação dos valores teóricos e finais de custo com os valores reais. Os valores teóricos são determinados durante esse processo, a partir do uso de tabelas de custos históricos para operações. O trabalho básico da primeira equipe é reduzir esse custo até que se iguale (ou se aproxime) ao permitido. Uma segunda equipe encarregada de avaliar os resultados da equipe anterior, trabalha no sentido de melhorá-los, aplicando engenharia de valor e ocupando-se dos preparativos para a primeira produção. A terceira equipe de custo meta — que é também a equipe de produção — inicia os preparativos para a produção em massa, fixando os padrões, preocupando-se com o controle da variabilidade do processo e começando o processo de custo-*kaizen*. Além da adequação ao custo permitido, as equipes de custo meta têm a função de detectar capacidade ociosa. Dessa forma, se durante as diversas etapas descobre-se que é possível dispensar mão-de-obra, tal fato deve ser informado à direção, que irá ocupá-la em outras atividades.

A descrição do processo é suficiente para concluir da necessidade de uma forte dose de confiança entre empregados e empresa para obter resultados consistentes. A eventual demissão de pessoal ocioso levaria automaticamente a perda de confiança e a resultados piores nos próximos custeios meta: dificilmente seria descoberta pelas equipes de custo meta nova capacidade ociosa.

Administração do custo do ciclo de vida do produto

O ciclo de vida de um produto é entendido, em *marketing*, como o tempo dispendido desde a concepção até o abandono desse produto. Dessa concepção, pode-se depreender que cada produto acumula custos em função das atividades que consome durante seu período de vida: pesquisa (concepção do produto), desenvolvimento (planejamento, *design*, testes), produção, *marketing*, logística, serviço ao consumidor, garantias. O cliente, por sua vez, tem outra perspectiva: para ele interessam os custos de aquisição, manutenção e descarte. A primeira é a perspectiva do fabricante; a segunda, do usuário.

A empresa deve administrar os custos nas duas perspectivas, dada a relação direta que existe entre ambas. São fundamentais as atividades de P & D na determinação dos custos posteriores, para o fabricante (produção, serviços, garantia), ao mesmo tempo que afetam os custos de aquisição e manutenção do usuário. A administração do ciclo de vida deve assegurar o menor custo às duas perspectivas; é uma atividade de natureza prévia à produção. Uma terceira perspectiva incipiente é a dos custos ambientais: será necessário, nesta, adicionar ao custo do produto os custos para controlar os impactos causados ao meio ambiente e os custos para reciclar os produtos descartados pelos clientes. Sob tal perspectiva, a definição do ciclo de vida estende-se além do descarte, indo até a eliminação do produto no planeta, seja por meio de atividades de reciclagem, de decomposição química ou biológica, etc. e — nos casos mais críticos, do ponto de vista ambiental — seu armazenamento em recipientes especiais, preparados para durar séculos, como por exemplo, os resíduos radioativos.

A administração do ciclo de vida e a determinação dos custos é preocupação recente. Como afirma Sakurai (1996), os fabricantes preocuparam-se tradicionalmente com os custos de fabricação, não lhes importando os custos que os usuários teriam, uma vez que transferiam os produtos aos mesmos. A extensão do horizonte para o qual são estudados os custos e a preocupação com os custos ambientais, são aspectos encontrados em empresas que se preocupam por permanecer a longo prazo no mercado e têm em consideração as relações com clientes e comunidade.

Formação de redes (desenvolvimento de relações com fornecedores, distribuidores e outros agentes).

Os fatores do sistema em rede são intangíveis e referem-se a natureza e padrões de interação estabelecidos com um conjunto de agentes dentro e ao longo de determinada indústria (cadeia produtiva, setor). Tal sistema está constituído por um grupo de empresas fornecedoras e clientes, articulados a partir de um tecido de relações, que pode apresentar diferentes padrões de cooperação, confiança e coordenação. A qualidade das relações estabelecidas entre fornecedores, canais de distribuição e clientes — e a capacidade de articular fatores nobres para a rede — definirá o potencial competitivo do sistema, seus custos e sua capacidade inovadora. Nessa dimensão, abrem-se as possibilidades de cooperação entre agentes e a obtenção de lucros a partir da articulação das atividades dentro da “cadeia de valor” de cada empresa. Relações de longo prazo permitem desenvolver a confiança e a colaboração entre partes, de forma mais profunda que em relações de mercado ou de curto prazo⁸.

Em conclusão, com base na descrição anterior, de seus conceitos e ferramentas, a gestão de custos (GC) exige uma perspectiva de longo prazo para produzir bons

⁸ Ver Souza, 1995.

resultados. A obtenção de níveis ótimos de custos resulta de um bom projeto (de fábrica, de logística e de produtos), do desenvolvimento de relações virtuosas com fornecedores, clientes e distribuidores e de ações constantes dentro da empresa visando o aperfeiçoamento do sistema produtivo. Subentende-se que ao aplicar ferramentas que produzem seus melhores resultados dentro de uma perspectiva de longo prazo, as empresas pretendem, por sua vez, permanecer no mercado por um bom período de tempo. A acumulação de capital, é dentro desta perspectiva fruto do aprimoramento de processos, da inovação propiciada pelo acúmulo de competências e do desenvolvimento virtuoso de relações com os agentes econômicos com os quais interage a empresa.

Lamentavelmente não é possível extrapolar que estes benefícios se estendem, na vida real, para todas as partes envolvidas e também para a sociedade. A realidade é mais complexa do que as interpretações teóricas recheadas de boas intenções. A lógica da acumulação de capital não respeita as boas intenções, e se as empresas conseguem obter lucros com ações espúrias, não duvidarão em fazê-lo, especialmente se sabem como transferir os custos destes ajustes para outras partes. Neste aspecto, o conhecimento dos princípios da GC consistente, pode se tornar uma ferramenta para evitar os custos internos dos ajustes espúrios, jogando seu fardo para outras partes. A proposta dualista de Stewart para classificar as pessoas, pode ser o primeiro passo neste caminho.

O dualismo de Stewart e o aumento da brecha de desigualdade entre as pessoas

A fonte das melhorias e das inovações está dentro dos conhecimentos internos da empresa e na capacidade que a empresa tem para articular estes conhecimentos para levar um novo projeto. Este é o que Stewart (1997) chama de capital intelectual da empresa. Tal capital é, na definição desse autor, o conhecimento útil, a inteligência formalizada e capturada e que, portanto, transformou-se em ativo. A inteligência só se transforma em ativo quando assume uma forma coerente, no momento em que é capturada, de maneira que permita ser descrita, compartilhada e utilizada de forma a produzir um ativo de maior valor. O autor reconhece três grandes categorias de capital intelectual: o capital humano (funcionários importantes para os objetivos das empresas), o capital estrutural (conhecimento formalizado e infra-estrutura de comunicação) e o capital do cliente (relações de longo prazo com clientes e fornecedores).

O capital humano consiste no pessoal de difícil substituição e que gera um alto valor para a empresa. São as pessoas que criam os produtos e serviços pelos quais os clientes procuram especificamente a empresa e não os concorrentes⁹. Esse é o quadro que deve ser capitalizado. O resto do pessoal, (dado o corte analítico usado pelo autor: fácil de substituir/difícil de substituir e gera valor/não gera valor), teria dois destinos: gerar valor ou ser sujeito à lei de mercado para quem não for capaz de oferecer um produto diferenciado e é de fácil substituição: ser considerado custo que deve ser diminuído por meio da automatização, da terceirização ou da rotação. São, no dizer de Stewart, “os valores descartáveis”, objeto dos ajustes espúrios. O autor cita o exemplo das cadeias de *fast food* que não têm maior interesse em manter, a longo prazo, os empregados de fácil substituição. O pessoal de difícil substituição e que gera um valor baixo, da perspectiva do cliente (por exemplo, auditores), deve aumentar o conteúdo de “informação” de trabalho, de modo a gerar valor para a empresa, seja colaborando com a melhora do processo e dos sistemas de informação ou dos produtos. Aqueles que

⁹ Stewart deveria ter incluído, aqui, o pessoal que cria e administra o sistema produtivo e de informação que permite produzir com qualidade, atendendo aos requisitos de flexibilidade e prazos de entrega, a custos compatíveis com o valor gerado para o cliente.

geram valor, porém podem ser facilmente substituídos (por exemplo, um programador visual, um técnico em informática), têm duas alternativas: diferenciar seu trabalho e transformá-lo em algo único de interesse para a empresa, ou vê-lo terceirizado, pois para esta seria conveniente liberar-se do peso de administrar a *expertise* alheia.

No fundo, Stewart propõe a implantação de um dualismo explícito na administração do pessoal, na empresa: os capitalizáveis e os descartáveis. Além do chocante — do ponto de vista humano — o dualismo proposto entra em conflito com os princípios básicos do TQM. Não seria nada fácil promover a melhora contínua em meio aos descartáveis, salvo que seja simples discernir “quem é quem”. Um ambiente de TQM, as relações de longo de prazo, a cooperação e a confiança entre partes são requisitos para a melhora contínua e a aplicação eficiente das ferramentas de GC. No entanto, e este é o ponto, isto não significa, que os benefícios relativos à melhora das relações se aplicarão para todos os empregados da empresa, caso seja possível separar os “capitalizáveis” dos “descartáveis”, se o ambiente social é propício a esta atitude. Serão beneficiados basicamente aqueles que têm potencial para colaborar com a inovação, com a melhora e com a diminuição de custos. Para os demais se aplicarão as “condições de mercado”, ou seja o duro exercício do poder de barganha empresarial, tendendo a manter baixa sua remuneração, até o limite do tolerável para o funcionamento do sistema-empresa. Dentro deste conjunto, perderão adicionalmente aqueles indivíduos que exercem atividades terceirizáveis, dado que ao serem expulsos da empresa, deixarão de ter acesso aos benefícios (plano de saúde, ambiente limpo de trabalho, refeições, etc.) e tenderão a ver cair adicionalmente sua remuneração, seja porque passam a exercer trabalho autônomo, seja porque se empregam em empresas tercerizadoras, com condições precárias de trabalho e padrão salarial baixo. O drama destas pessoas é não fazer parte do capital humano das empresas, e portanto do capital intelectual das mesmas, na definição de Stewart. Os “capitalizáveis” ficarão na empresa e aplicarão as melhores práticas da GC. Aos demais resta o drama da sobrevivência.

A proposta de Stewart encontra as melhores condições de aplicação em sociedades que valorizam o “individual” em detrimento do “coletivo”, que consideram o mercado a razão da existência do homem e que ao mesmo tempo apresentam um forte dinamismo tecnológico. Nestas condições as empresas e as pessoas aptas a colaborar com a difusão e o progresso da nova onda tecnológica tendem a captar parcela crescente do produto social, ao mesmo tempo em que a remuneração dos indivíduos que nada têm a aportar para a onda inovadora tende a diminuir e suas condições de trabalho tendem a tornar-se mais precárias. Uma gestão apoiada nestes princípios contribui ao aumento da brecha de remuneração entre as pessoas, aumentando os conflitos e tensões sociais. Isto deve estar ocorrendo no cotidiano de muitas empresas e é também claramente perceptível no mundo da Nova Economia, onde o discernimento entre quem é capitalizável e quem é descartável pode ser realizado com relativa facilidade. A terceirização parece ser a grande ferramenta utilizada para diminuir custos.

A precarização dos “descartáveis” no Vale do Silício ou a GC como ferramenta de construção de desigualdade social

O Vale do Silício é considerado modelo mundial de geração de riqueza a partir da inovação e dinamismo tecnológico. A renda familiar média do Condado de Santa Clara, cresceu durante a década dos 90 a taxas superiores aquelas apresentadas pelos EUA (50% contra 36% entre 1990 e 1999), sendo em 1999 de 83 mil dólares anuais,

valor superior aos 48 mil dólares, de renda média familiar dos EUA¹⁰. No entanto estes valores não significam que os benefícios do crescimento se distribuíram para toda a população do condado: os 20% mais ricos aumentaram sua renda em 29% desde 1992 enquanto os 20% mais pobres viram cair sua remuneração durante o mesmo período, ganhando menos no presente que no início da década. O único fator que funcionou com um breque a perda de remuneração foi a situação de pleno emprego da economia americana. A utilização de técnicas espúrias de GC foi o grande trunfo das empresas para evitar o aumento dos salários, conseguindo inclusive sua redução em termos nominais. A principal técnica usada foi a terceirização do trabalho pelas empresas e a utilização de trabalhadores eventuais. Atualmente 42% da força de trabalho é composta de trabalhadores eventuais (temporários, contratados por recrutadoras de mão-de-obra ou trabalhadores por conta própria). Esta proporção era de 19% na década dos 80 e é superior aos 33% dos EUA, como um todo.

As características da fabricação de muitos produtos da Nova Economia facilitaram a externalização espúria e o uso de mão-de-obra temporária. No caso das empresas de software é extremamente claro quem é “capitalizável” e quem é “descartável”. A pouca qualificação exigida na etapa da fabricação do produto físico possibilita a utilização de trabalhadores eventuais e o uso de firmas terceirizadas de baixa qualidade. São exemplos a cópia do software nos CDs e as tarefas de embalagem. No caso das empresas de produção, a terceirização é a regra principal. A fabricação de componentes e produtos é terceirizada para empresas que usam mão-de-obra eventual e outras empresas subcontratadas. A automação a rotinas das operações possibilita o uso de mão-de-obra de menor qualificação, sem poder de barganha para reivindicar salários maiores. Alguns processos de montagem são tão simples que podem ser realizados nas residências das pessoas, o que está desenvolvendo o trabalho a domicílio (com remuneração baixa, em alguns casos não possibilitando a obtenção de um salário mínimo, mesmo trabalhando a pleno).

Relatos semelhantes sobre a precarização que a terceirização produz encontram-se em setores da Velha Economia. Druck (2000) pesquisou os resultados da terceirização em 39 empresas do complexo petroquímico da Bahia. Sua conclusão é que a terceirização leva a uma quádrupla precarização: dos salários, das condições de trabalho, da saúde do trabalhador e da ação sindical.

A explosão da terceirização como mecanismo espúrio de diminuir custos não decorre de um simples modismo. A partir da década dos 80 as empresas aumentaram sua capacidade de controlar processos e de produzir com menos falhas. Este conhecimento foi transferido as empresas fornecedoras, com o que todo o sistema em rede ganhou eficiência. A reestruturação das empresas, a aplicação da ABM (e a percepção de que existe assimetria entre atividades quanto a sua capacidade de gerar valor), a discussão sobre o “*core business*” mostraram a muitas empresas que parte de suas operações poderia ser externalizada. Os riscos eram baixos em função do aumento coletivo da capacidade do sistema em rede para produzir com mais qualidade. Parcela importante destas operações externalizadas, foram operações geradoras de “pouco valor”, às quais geralmente se encontravam alocados os “descartáveis”. O uso do poder de barganha das externalizadoras, levou a importantes ganhos em termos de redução de custos¹¹. Quando uma série de atividades de “pouco valor” é externalizada, o

¹⁰ Todas as informações sobre o Vale do Silício citadas a continuação têm por fonte o artigo “O Vale dos deserdados”, (original da Business Week), publicado na Gazeta Mercantil de 12 de maio de 2000, caderno da Gazeta Mercantil, pág. 8.

¹¹ Souza aponta a partir dos dados de uma pesquisa sobre o comportamento das grandes empresas ao terceirizar “(...) a redução de custos aparece como o principal ganho (...)” e diz ainda “Apesar de

terceirizado tem reduzido poder de barganha, pois não está oferecendo um produto/serviço diferenciado e importante para o cliente. Decorre deste fato que esta empresa procurará sua rentabilidade na compressão dos salários e na precarização das relações de trabalho.

As práticas de exclusão de parte da força de trabalho “descartável” é, sem dúvida, tal como pode ser observado dos casos descritos, um importante instrumento de diminuição de custos. O diminuto poder de barganha dos trabalhadores eventuais, dado o enfraquecimento do poder sindical, possibilita a compressão de seus salários sem maiores reações. A diminuição da participação do Estado na área social, tende a cancelar os efeitos dos ajustes espúrios na sociedade. Assim observa-se uma tendência à concentração de renda em muitos países, EUA, Reino Unido e Europa Continental. Na América Latina a situação é semelhante. No caso do Brasil o IBGE mostra que entre 1988 e 1998, a respeito do aumento da escolaridade da população e dos maciços investimentos, a concentração de renda pouco caiu, continuando extremamente injusta. (IBGE, 2000).

Concluindo, a GC dotou às empresas de melhores conceitos e técnicas para controlar processos e construir situações mais favoráveis em termos dos custos envolvidos. A hipótese implícita que a confiança e a “participação de todos” e as medidas sistêmicas levariam a uma melhor distribuição da riqueza gerada dentro da empresa e de seu sistema de relações em rede é derrubada pela realidade. A maior capacidade de controlar processos e de planejar, levou a práticas segregadoras, premiando exclusivamente os “capitalizáveis” e castigando os “descartáveis”. Não há nenhuma razão para pensar que as empresas não adotarão técnicas espúrias de GC, quando podem isolar os efeitos que suas ações possam causar sobre o sistema-empresa. Impõe-se neste caso a lógica do lucro e da acumulação de capital. Uma técnica espúria, caso não afete a empresa é uma ferramenta excelente para diminuir custos, desde a perspectiva de decisão da empresa..

As duas primeiras hipóteses deste trabalho parecem provadas a partir do desenvolvimento dos dois itens anteriores. Tal como relatado, as empresas usam as duas vertentes da GC e, a capacidade de se isolar dos efeitos internos, potencialmente negativos dos ajustes espúrios, tem possibilitado a utilização de técnicas espúrias que permitem efetiva diminuição de custos, transferindo seu custo para outros agentes e para a sociedade.

A única possibilidade de controle na aplicação das técnicas espúrias, encontra-se na esfera social e governamental. É possível, da mesma forma como foi realizado com o trabalho infantil, pressionar as empresas para que aceitem sua parcela de responsabilidade na construção de uma situação social mais justa. O Estado, por meio de políticas compensatórias mais eficientes, poderia também contribuir na diminuição da desigualdade social. Lamentavelmente, nestes tempos a possibilidade do controle social na aplicação de técnicas espúrias é pequena.

Os valores sociais

Na atualidade ganham destaque, como forma de acumulação, a produção de serviços e de conhecimentos. No mundo da Nova Economia os ativos físicos estão perdendo valor relativamente aos ativos do conhecimento, as competências e as relações são reconhecidas como recursos-chave para o desempenho empresarial, as pessoas

devem ter mais educação para interagir com a parafernália de máquinas e equipamentos complexos, a empregabilidade depende, entre outros fatores da educação, os avanços da Tecnologia da Informação (TI) e a reestruturação de empresas, provocaram uma forte mudança da estrutura dos empregos¹², o empreendedorismo é o auto-emprego são vistos como solução para o problema do desemprego, a rapidez e a conectividade propiciadas pela tecnologia fazem acreditar nas soluções instantâneas ao alcance do *click do mouse*.

Os valores atuais privilegiam o mercado e o individualismo, admira-se quem enriquece rapidamente, imagina-se que a eficiência privada resolverá a maior parte dos problemas sociais, razão pela qual é necessário desmontar o Estado. Por este motivo, educação, saúde e segurança estão se tornando problemas privados. A violência é tolerada e aumenta ano a ano, dado que é um negócio que gera lucros privadamente apropriáveis. A reestruturação produtiva desempregadora e o culto ao individualismo e ao rápido enriquecimento, estão levando à destruição dos laços de solidariedade social: não se trabalha para a comunidade, a comunidade é um mercado a ser explorado.

Cada pessoa portadora de competências é uma Sociedade Anônima (tal como explicitado pela revista *Você S.A.*) que deve explorar a comunidade (que muitas vezes contribuiu gratuitamente com sua formação) e usar a empresa onde trabalha como trampolim para cargos melhores em outras empresas. A alienação dos problemas sociais e a mudança freqüente de trabalho em troca de maiores ganhos, são características dos “Eu S.A”. As empresas por seu lado exploram os empregados e a comunidade. Diminuíram sensivelmente seu compromisso com o aprimoramento de seus funcionários, os quais já devem ter as características de empregabilidade necessárias, tal qual um produto que é comprado em função de suas características técnicas (no caso das pessoas: formado em uma renomada porém ineficiente universidade pública, com MBA e com os aspectos psicológicos desejados pelo pessoal de RH) e de design (no caso das pessoas: jovem, boa aparência, dinâmico, com iniciativa, não fumante, sem laços familiares para facilitar jornadas longas e deslocamentos permanentes). Não têm, também maior compromisso com a garantia de manutenção do emprego dos funcionários: caso as características desejadas de empregabilidade mudem, demitirão os novos dinossauros e procurarão espécimes mais adequados às necessidades do momento. A relação das empresas com a comunidade, a despeito de programas isolados e pontuais, é tímida, deixando muito a desejar. Isto reflete a lógica de seleção do local, onde o leilão de incentivos e vantagens fiscais, torna-se uma importante variável na tomada de decisões. Desta maneira, a comunidade é uma decorrência da escolha do local mais rentável onde concentrar as operações. Como regra geral as empresas têm reduzido comprometimento com os problemas da comunidade local (Carpintéro e Carpintéro, 2000).

Algumas empresas nascem sem nenhum compromisso com a comunidade. Collins (2000), co-autor do conhecido livro *“Feitas para Durar”*, critica as novas empresas “.com”, paradigmas da Nova Economia. Estas empresas têm uma visão de curto prazo, nenhum compromisso com o futuro e a comunidade, buscando o máximo lucro e o enriquecimento dos sócios. São empresas feitas para serem vendidas pelo

¹² Segundo os dados da RAIS, em 1986 28,9% dos empregos formais originavam-se no setor Serviços e 27,4% na Indústria de Transformação. Em 1997 a proporção mudou para 32,4% e 20,2% respectivamente. No ano do Plano Cruzado as grandes empresas (com mais de 500 empregados) eram responsáveis por 35,7% do emprego industrial, as empresas com até 19 empregados por 12,4%. Em 1997 a importância no emprego das empresas maiores tinha caído para 24,3% e o estrato de empresas com até 19 empregados, ocupava 22,3% do pessoal na Indústria de Transformação. No setor Serviços, observa-se também a perda de importância das grandes empresas: sua participação no emprego baixou de 25,7% para 22,1% enquanto as empresas com até 19 empregados subiram sua participação de 21,9 para 30,5% entre 1986 e 1997. (Souza e Bacic, 2000)

maior preço, gerando enriquecimento instantâneo a seus proprietários, são empresas feitas-para-rolar (e não para durar). Segundo Collins, “Se o fazer-para-rolar vier a se tornar o modelo empreendedor dominante da Nova Economia, uma de suas consequências quase inevitáveis será o aumento da instabilidade social” (Collins, 2000, p. 68). Acrescenta o autor; “O que já pudemos testemunhar, mesmo nesta fase relativamente inicial do feito-para-rolar em que estamos, é uma disparidade socioeconômica crescente. E, o que talvez seja ainda mais preocupante, uma visão de que a riqueza não está vinculada à contribuição social. Não apenas existe um crescente sentimento de que a base social da nação está se desgastando, à medida que o motor da riqueza nacional opera em favor de alguns poucos, como também existe uma preocupação de que aqueles que estão ficando com uma parte cada vez maior da riqueza recém criada estão fazendo cada vez menos para merece-la” (*idem*).

Para Collins, além do desgaste da base social, ocorre o desgaste das pessoas que aceitam o modelo corrente: “Ao fomentar a cultura na qual o dinheiro é um fim em si mesmo, o fazer-para-rolar degrada o próprio conceito de trabalho. E em última análise acaba degradando a pessoa, que se sente justificada em fazer o que faz apenas pelo dinheiro” (*ibidem*).

Este cenário algo alarmista, é motivo de preocupação para quem entende que as organizações se baseiam tanto em competências, valores e relações, como em ativos. Os serviços que uma organização consegue obter de seus ativos, dependem de suas competências, valores e relações. As organizações são sistemas sociais, dentro das quais o individualismo e o carreirismo levam a desagregação dos valores e das relações e a ao isolamento e a cristalização das competências. As organizações mantêm relações com a comunidade, uma visão “predadora” levará a consequências sociais lamentáveis, inclusive para as próprias organizações.

Porem, como o meio social favorece o individualismo e os ganhos rápidos e as empresas não são afetadas (ou são pouco afetadas) pelos efeitos negativos dos ajustes espúrios, tendem a considera-los uma boa alternativa (hipótese 3).

Porque as empresas se comportam assim?

O que as empresas fizeram dos conceitos da GC, nada tem de inesperado. A lógica das empresas está baseada na obtenção do máximo lucro. As empresas são os agentes pelos quais os investidores remuneram seu capital. O capitalismo é um sistema onde a massa do capital individualmente acumulado é a medida do sucesso dos agentes econômicos, estes passam a dirigir suas ações para maximizar sua renda e portanto sua capacidade de acumular.

A lógica da concorrência também incentiva a busca de acumulação individual. Crescer é um imperativo empresarial, dado que significa maior capacidade de atender clientes, de entrar em novos negócios, de investir e lançar novos produtos e serviços. A empresa que não cresce fica restrita a nichos de menor importância e corre o risco de ser comprada ou ver sua rentabilidade sumir, caso seus mercados passem a ser do interesse de firmas maiores e mais poderosas. Uma empresa, ao crescer mais que os concorrentes, pode obter vantagens estruturais (por exemplo economias de escala, atuação global) impossíveis de serem obtidas pelos competidores menores. Um crescimento maior possibilita a diversificação e a construção de vantagens competitivas a partir da inter-relação de operações, ativos, marcas, tecnologias e *marketing* entre os distintos negócios.

Quando a empresa descobre uma forma de diminuir custos (e portanto acumular e crescer), tende a aplicar o novo conhecimento. Esse novo conhecimento se transfere para comunidade empresarial, quando cada empresa passa a aplicá-lo temendo ser superada pelos concorrentes. É o efeito manada.

A GC consistente exige um ambiente de TQM. Este ambiente promove as relações estáveis e possibilita ao conjunto de empresas que fazem parte de uma rede melhorar a estabilidade e a qualidade das transações. As visitas às fabricas dos fornecedores tornaram-se normais, o que possibilitou conhecer melhor os potenciais das empresas fornecedoras. A implantação das normas ISO 9000, possibilita a implantação de rotinas de qualidade, que garantem maior controle dos processos. Isto outorga uma certa garantia ao comprador, que “sabe o que está comprando”. Neste momento estava criado o ambiente propício para a expansão da terceirização, dado o maior controle dos processos produtivos dentro da rede de empresas. A pressão para a reestruturação das empresas, a percepção que existe um *core business* e que há uma clara divisão de atividades quanto a sua capacidade de gerar valor, levaram a externalização de atividades com a conseqüente expulsão dos “descartáveis”. Estes ficaram expostos às leis do mercado, vendo diminuída sua remuneração e precarizada sua condição de trabalho. Os “capitalizáveis” permaneceram nas empresas, aplicando as técnicas consistentes¹³. Os custos da diminuição espúria de custos foram repassados para a sociedade. Ou seja, as empresas geraram “custos de não qualidade” sociais, para se tornar mais rentáveis. Porém, como não pagam por estes custos, tendem a continuar neste caminho.

Para uma empresa individual é perfeitamente racional este caminho, dado que é o que propicia redução mais rápida e efetiva de custos. A situação retratada pelo “dilema dos prisioneiros” impede a uma empresa individual de escolher caminhos menos efetivos, pois corre o risco de ser superada pelos concorrentes que trilharam o caminho mais efetivo. Ou seja, dentro da lógica empresarial, é muito difícil fugir deste caminho de ajuste.

Restam como caminhos para a melhoria da situação de distribuição de renda, a pressão social sobre as empresas e a ação do Estado, por meio de políticas compensatórias. Uma forte pressão social, obrigando as principais empresas de cada rede a mostrar que dentro de todo o sistema em rede as relações de trabalho são boas e os salários atingem um patamar mínimo, obrigaria a todas as empresas a um mesmo comportamento, com o qual ficaria superado o risco colocado pelo “dilema dos prisioneiros”. A política fiscal, isentando de impostos bens básicos, promovendo a melhoria dos serviços públicos, contribuiria também com a melhoria das condições de vida dos “descartáveis”. Lamentavelmente a globalização da produção coloca restrições às ações que visam induzir às empresas a assumir parte dos “custos de não qualidade” social que geraram.

Bibliografia

- AZINGER, K.L.(1998) Methodology for development a stakeholder-base external affairs strategy. *The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin*, v.91, n.1019, p.35-38, Jul. 1998.
- BACIC, M. J. (1998) – *Administración de Costos: proceso competitivo y estrategia empresarial*. Tese de Doutorado em Ciências da Administração. Universidad Nacional de Sur, Argentina, 1998.

¹³ Isto não significam que estejam livres do exercício do poder de barganha do empregador. Como cada indivíduo não tem noção exata de sua importância dentro do conjunto (e não sabe se é um potencial “descartável”), o poder de barganha das empresas se faz sentir. Efeito disto é o aumento da intensidade de trabalho e a extensão da jornada. Nunca os que têm emprego trabalharam tanto.

- BACIC, M.J. (1999) *Aspectos estratégicos que devem ser considerados para implementar a gestão de custos*. VI Congresso Internacional de Custos, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 15 a 17 de setembro de 1999.
- CARPINTÉRO, J.N e CARPINTÉRO, M.V. (2000) *O papel das micro, pequenas e médias empresas nas políticas de desenvolvimento das cidades*. Fortaleza: IV Seminário da Rede PyMES Mercosur, UFC, Sebrae, 26 a 28 de abril, Anais em CD-Rom.
- COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1995) *Built to Last: Succesful habits of visionary companies*. Harper Business. [Tradução ao português: *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995].
- COLLINS, J. (2000). *Feitas para Rolar*. *Exame*, nº 711, 6 abril.
- DEMING, W. E. (1994) *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, Massachusetts, MIT.[Tradução ao português: *A Nova Economia*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997]
- DEMING, William E. -(1982). *Out of Crisis*. Cambridge, Massachusetts, MIT .[Tradução ao português *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990].
- DRUCK, Maria (2000) *Terceirização: (dê)sfordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico*. Editorial Bontempo.
- GAZETA MERCANTIL (2000) O Vale dos Deserdados, *Caderno de Gazeta Mercantil*, 12 de maio.
- IBGE (2000).*Síntese de Indicadores Sociais*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia, Estatística e Censos.
- JURAN, Joseph M, GRYNA, Frank (1990) *Juran Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira,
- LANGLEY, Gerald J.; NOLAN Kevin M.; NOLAN Thomas W.; NORMAN Clifford L.; PROVOST Lloyd P. (1996) *The Improvement Guide – A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*; San Francisco/California/USA: Jossey-Bass Publishers
- NAKAGAWA, Masayuki (1994) – *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. San Pablo: Atlas.
- ROBLES, Antonio (1994). *Custos da Qualidade: uma estratégia para a competição global*. San Paulo: Atlas.
- SACHS, I. (2000).A armadilha das desigualdades. *O Estado de São Paulo*, Economia, pág. B2, 17 de maio.
- SAKURAI, Michiharu (1996) – *Integrated Cost Management: a company wide prescription for higher profits and lower costs*. Productivity Press. [Tradução ao português: *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo: Editora Atlas, 1997].
- SENGE, Peter. (1991) The Learning Organization Made Plain. Entrevista concedida a revista *Training and Development*, outubro, p. 37-44. Citado em Oliveira Junior, Moacir (1996) *Aprendizagem Organizacional: Vantagem Competitiva em Ambientes Turbulentos*. *Economia e Empresa*. Revista da Universidade Mackenzie, São Paulo, v.3 n.4, oct.-dic., p.15.
- SOUZA, M. C. (1995) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*, Brasília:Ed. SEBRAE, 1995.
- SOUZA, Maria. Carolina. y BACIC, Miguel.(1997) Por qué os programas de terceirização falham?. *Anais do IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*, pp. 208-227, PUCMINAS, Belo Horizonte,,28 a 30 nov. 1997.
- SOUZA, M. C. e BACIC, M. J. (2000) *Evolução dos empregos e do número de estabelecimentos segundo porte no Brasil: 1986-1997. Uma análise a partir dos dados da RAIS*. Fortaleza: IV Seminário da Rede PyMES Mercosur, UFC, Sebrae, 26 a 28 de abril, Anais em CD-Rom.
- SOUZA, M. C e COELHO, J. M. (2000). *Gestão empresarial e desempenho das pequenas empresas*. Fortaleza: IV Seminário da Rede PyMES Mercosur, UFC, Sebrae, 26 a 28 de abril, Anais em CD-Rom
- STEWART, Thomas (1997) *Intellectual Capital*. Doubleday/Currency.[Tradução ao português: *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998].