

AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO: A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO.

José Newton Cabral Carpintéro

Resumo:

As mudanças nas formas de organização e de gestão das empresas exige novas formas de pensar o processo administrativo incluindo nele funções e atitudes como inovação, criação e a busca de um aprendizado contínuo, que leve à necessária integração das diferentes áreas e níveis decisórios da empresa. A gestão estratégica de custos pode ser uma ferramenta importante para a formulação das estratégias empresariais e para o processo de mudança organizacional ao facilitar a integração interna, a interação da empresa com o ambiente e se tornar um instrumento de aprendizado.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

2.5. AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO: A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO.

José Newton Cabral Carpintéro - Professor Mestre.

Unicamp- Instituto de Economia - Cidade Universitária Zeferino Vaz – Campinas –S.P.

E-mail: jnewton@eco.unicamp.br

RESUMO

As mudanças nas formas de organização e de gestão das empresas exige novas formas de pensar o processo administrativo incluindo nele funções e atitudes como inovação, criação e a busca de um aprendizado contínuo, que leve à necessária integração das diferentes áreas e níveis decisórios da empresa.

A gestão estratégica de custos pode ser uma ferramenta importante para a formulação das estratégias empresariais e para o processo de mudança organizacional ao facilitar a integração interna, a interação da empresa com o ambiente e se tornar um instrumento de aprendizado.

INTRODUÇÃO

A gestão das empresas tem sido objeto de grandes mudanças em sua forma e conteúdo, passando a fazer parte deste campo discussões sobre mudanças contínuas, participação, aprendizado contínuo, a importância da inovação como crucial à eficácia organizacional, focalização, velocidade, cooperação e flexibilidade.

Estas mudanças que ocorrem nas organizações e na sua administração em geral vêm se juntar a estruturas e práticas gerenciais já existentes que necessitam continuar funcionando e devem ir se adaptando/alterando em movimento; as estruturas, as práticas e as ferramentas vão se alterando em torno de valores ou princípios que permanecem.

Pretende-se discutir o que compõe o movimento básico de administrar ou gerenciar uma organização sob um enfoque sistêmico e dentro de um ambiente no qual as mudanças ocorrem de modo cada vez mais rápido. Com esta preocupação, procura-se discutir o conteúdo básico do processo administrativo e como as mudanças nas próprias organizações e no ambiente em que operam, modificam suas estratégias, estruturas e práticas administrativas, modificando o conteúdo e a importância das decisões básicas do processo administrativo.

Surge deste processo de mudança e reestruturação das empresas um conjunto de características comuns às empresas duradouras e bem sucedidas que merecem ser destacados, pela importância que têm na maior competitividade destas empresas, como: estratégias, capacidade de inovação e orientação para a renovação (em contraste com a estabilidade), expansão da informação (em contraste com a restrição), relacionamentos fluidos (em contraste com as estruturas formais).

Destaque-se ainda neste processo de mudança a importância que assume a gestão estratégica de custos como elemento integrador das diferentes áreas da empresa, em sua estrutura interna, e das diferentes relações com seu ambiente operacional. Este papel de agente de integração e alavancagem passa a ser cada vez mais importante na administração uma vez que a revisão das estratégias das empresas torna-se elemento de diferenciação competitiva na medida em que o horizonte de planejamento torna-se menos definido.

“A revisão das estratégias usualmente conduz à reformulação das formas de organização interna e entre empresas, tendo como objetivo central a obtenção de flexibilidade e com ela maior agilidade e versatilidade de respostas aos novos desafios do ambiente concorrencial. Isso implica aumento de interdependência das funções e áreas no interior das empresas e entre empresas, e obriga a uma revisão das competências básicas da empresa, raízes de suas potencialidades e versatilidade quanto a produtos e serviços.”(Souza, Bacic e Rabelo, 1995).

.A AÇÃO DE ADMINISTRAR A EMPRESA COMO UM SISTEMA

Para discutir a empresa em funcionamento ou o objeto da administração ou gestão das organizações é possível pensar em dois planos principais: como estas organizações ou empresas se inserem em seus ambientes ou nos mercados e, sob quais princípios atuam ou baseiam suas decisões e definem suas estratégias. Ou seja é necessário pensar a administração ou gestão de uma organização em seu ambiente de atuação ou a empresa no mercado.

A organização ou empresa pode ser vista como organização não lucrativa ou “uma unidade econômica destinada a desenvolver um conjunto de atividades

determinadas, com o objetivo de gerar e apropriar-se de excedentes ou lucros” e ambas fazem parte de um sistema, o sistema econômico capitalista, no qual se movimenta na busca de reconhecimento social e/ou de lucro e espaços de crescimento. Neste movimento as organizações apresentam características bastante diferentes: setor de atividade, porte, poder econômico, tecnologia, organização ou estrutura administrativa, estratégias, e estilo ou modelo administrativo ou gerencial.

Como parte de um sistema, o processo de administração ou gestão das organizações empresariais pode ser visto a partir de dois enfoques complementares: a economia da empresa, enfatizando a formulação das estratégias de permanência e expansão no ambiente e/ou mercado em que atua, e seu processo de funcionamento, enfatizando a organização e sua capacitação em desenvolver uma estrutura e utilizar técnicas gerenciais adequadas às exigências do ambiente.

Considerando a organização empresarial como parte deste ambiente analisaremos a empresa como um sistema (ou uma unidade orgânica) e a gestão ou administração deste sistema como um processo voltado para os objetivos do sistema, enfatizando, preliminarmente as características principais do processo administrativo.

Os diferentes modelos organizacionais e estilos administrativos ou gerenciais estão relacionados com a visão que o administrador, corpo administrativo ou a administração tem a respeito dos diferentes aspectos que envolve o funcionamento de uma organização.

As diferentes escolas/teorias administrativas (Clássica ou Científica, Relações Humanas, Sistêmica, Contingencial, etc.) procuram explicar os problemas enfrentados e as soluções encontradas, difundir técnicas e orientar a ação gerencial a partir de doutrinas (juízos de valor que orientam o julgamento). Visões teóricas distintas levam a soluções e práticas administrativas diferentes.

A partir do entendimento destas diferentes visões é possível compreender o objetivo das práticas administrativas ou técnicas gerenciais utilizadas pelas diferentes escolas ou teorias e apontadas sempre como mais adequadas à maior eficiência e eficácia das empresas.

O **enfoque sistêmico** é uma forma de pensar e entender a realidade, que interpreta as organizações como conjuntos complexos de partes interdependentes, e “que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo” (Senge, 1990, p.16), e a partir dele podemos estudar o funcionamento das organizações empresariais.

Um **sistema** precisa ter objetivo e ser administrado, ou seja uma organização precisa coordenar suas várias funções (de transformação, compras, vendas, distribuição, etc.). Isto é feito pela administração através de decisões relacionadas a previsões, planos, ações e controles visando assegurar sua sobrevivência e seu crescimento, ou seja atingir seus objetivos.

Neste enfoque, uma empresa, pode ser vista como um sistema de recursos que procura atingir objetivos. Desta forma, administrar seria o processo do sistema ou o processo administrativo, ou ainda o processo de tomar decisões sobre a utilização de recursos e os objetivos.

Neste sentido, sob o enfoque sistêmico, o processo administrativo tem sido estudado como sendo composto, basicamente, por decisões ou funções (também

chamadas de processos) de quatro tipos: planejamento, organização, direção (ou coordenação) e controle. A estas decisões básicas, geralmente presentes em qualquer empresa, podem ser acrescentadas outras como inovar, criar, motivar, comunicar, etc., de acordo com a visão que os administradores têm a respeito da organização.

O processo administrativo, visto através de um conjunto básico de funções (planejamento, organização, direção ou coordenação e controle) representativas da ação de administrar, pode ser inicialmente estudado a partir do conteúdo principal de cada uma delas:

Planejamento: processo de tomar decisões sobre objetivos, atividades e recursos; estas decisões podem ser agrupadas basicamente em três níveis (estratégico, tático e operacional) ; no nível estratégico, procura-se estabelecer a estratégia da empresa ou a direção a ser seguida visando sua interação com o ambiente; a partir desta estratégia, estabelecem-se políticas para as diferentes funções ou áreas (planejamento mercadológico; financeiro; de produção; de recursos humanos; etc.); a nível operacional , planeja-se ou programa-se as diferentes atividades de cada área ou projeto específico; dois objetivos principais norteiam a função de planejamento nas organizações: determinar sua direção ou seus objetivos e preparar para mudanças adaptativas e inovativas.

Organização: processo de tomar decisões sobre o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; também, processo de tomar decisões sobre a distribuição de recursos disponíveis; determina as estruturas formais ou organogramas – que representam funções, divisões, departamentos, seções, projetos, grupos - que dependem da natureza da organização, da ênfase estratégica, centralização ou descentralização de autoridade e atividades, etc., e refletem as características que as organizações passam a apresentar (mais burocrática ou mecanicista ou mais orgânica e participativa).

Direção/Coordenação: processo de tomar decisões sobre mobilização e acionamento de recursos, especialmente pessoas, para realizar atividades que conduzam aos objetivos; a tarefa de dirigir ou coordenar está diretamente ligada às relações entre as pessoas na organização, levando a diferentes visões a respeito do processo; a visão a respeito do papel das pessoas na organização e desta frente ao ambiente, determina estilos/ modelos administrativos que envolvem questões relacionadas a autoridade, poder, responsabilidade, centralização e descentralização, processo de comunicação e o papel da motivação, da liderança, dos grupos ou equipes na organização.

Controle: processo de tomar decisões que assegurem a realização dos objetivos e identifique a necessidade de modificá-los; pode ser visto como parte do processo de planejamento, uma vez que para controlar é necessário saber o que deve ser controlado, onde se quer chegar; o processo de controle pode ser estratégico (ou organizacional) e disseminado pela organização e operacional, através de medidas específicas que visem detectar e resolver problemas cotidianos.

Estas funções principais, que vêm sendo utilizadas como referência para o estudo da ação de administrar, não devem ser vistas isoladamente, já que fazem parte de um sistema organizacional. Da mesma forma não se pretende, neste momento,

estabelecer hierarquia entre as funções, apontando qualquer uma como mais importante que as outras.

No entanto, deve-se antecipar que dependendo das pessoas que administram e o modelo ou estilo administrativo adotado a ênfase do processo recairá sobre determinadas funções alterando sua importância no processo, as ferramentas e técnicas gerenciais adotadas e até o conteúdo de cada uma das funções.

Portanto, este processo de tomada de decisões, essência do processo administrativo, deve ser relacionado às pessoas que administram e tomam decisões, ou seja à existência de uma estrutura de poder, ou seja de um corpo governante que toma as decisões e que mostra a separação entre administradores e administrados, gerentes e funcionários ou operários, ou entre chefes e subordinados.

.O PROCESSO ADMINISTRATIVO E A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A administração ou corpo administrativo de qualquer empresa pode ser representada através de uma estrutura hierárquica, tradicionalmente composta ou agrupada, no geral, em níveis de administração ou níveis de decisão.

O modelo tradicional de organização, que pode ser representado através da estrutura hierárquica, separa a administração, nos seus diferentes níveis, da execução dos trabalhos, considerando a iniciativa, o poder de decisão e o conhecimento, como exclusividade dos administradores ou gerentes.

O mesmo entendimento pode se dar através da estrutura funcional ou departamental, que também separa as operações do conhecimento e do processo decisório, desde a estrutura funcional mais geral em uma grande empresa até a estrutura funcional de uma área específica.

Independente da forma/ estilo de administração, os diferentes níveis decisórios tem características bastante específicas, tendo sido sempre justificados como necessários para a eficiência e a eficácia da organização. Neste sentido as decisões básicas podem ser classificadas em institucionais ou estratégicas, intermediárias ou táticas (também chamadas de administrativas, gerenciais ou integrativas) e operacionais, estando, quase sempre, relacionadas com os níveis hierárquicos das estruturas organizacionais das empresas.

As decisões no nível institucional ou estratégico estariam voltadas basicamente para a busca e manutenção da eficácia, ou seja, a capacidade de realizar objetivos, através do intercâmbio, interação e adequação da organização às necessidades de seu ambiente, ou seja a estratégia empresarial. Estas decisões são não repetitivas, não programáveis e tomadas sob desconhecimento parcial dos fatores envolvidos e quase sempre centralizadas.

No nível operacional as decisões estão voltadas basicamente para a busca e manutenção da eficiência das operações da empresa, ou seja, sua capacidade de utilizar produtivamente os recursos. Estas representam geralmente um grande volume de decisões, são descentralizadas e repetitivas, visando a execução das tarefas e operações cotidianas.

No nível intermediário as decisões relacionam-se com a compatibilização das necessidades de eficácia do nível institucional com as necessidades de eficiência do nível operacional. Neste nível há uma intensa interação de variáveis econômicas e sociais, estabelecendo-se conflitos entre estratégia e operações, e até entre objetivos pessoais e institucionais. Seu papel de **integração** e **articulação** é fundamental para a

organização, sendo por isso também chamado de nível gerencial, o que acaba lhe tornando um sinônimo da própria administração.

Em função da necessidade e importância da **integração** entre os três níveis é possível pensar as decisões empresariais separadas em apenas dois níveis: estratégico e operacional. Neste caso o nível estratégico englobaria todas as decisões que defina os rumos, direção ou objetivos da organização, criando o contexto para as demais decisões. Esta visão refletiria a necessidade de tornar ainda mais orgânico e participativo o processo decisório.

Vista desta forma, através de níveis decisórios e funções, administrar pode parecer uma tarefa que compete exclusivamente aos ocupantes de cargos gerenciais, e aos subordinados/ administrados caberia seguir as ordens/obedecer. Numa administração deste tipo, os gerentes tomariam decisões pelos demais e a administração se daria por meio das pessoas, e é chamada diretiva.

Administrando de outra forma, ou seja com a participação dos subordinados nas decisões, a separação entre os níveis não é tão rígida e administrar teria o sentido de realizar coisas junto, e seria chamada de participativa.

Vários autores, de diferentes escolas administrativas, procuraram entender os diferentes estilos de administração usados pelas empresas mostrando que os estilos estão relacionados com a visão que os administradores têm do comportamento das pessoas dentro das organizações; esta visão leva não apenas a diferentes maneiras de gerenciar as pessoas, mas também de planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades.

Destes estudos surgiram as idéias de Teoria X (concepção tradicional de administração, rígida e autocrática) , Y (concepção da escola comportamental, mais aberta, dinâmica e democrática) (McGregor, 1960) e Teoria Z (modelo de administração participativa, baseada no estilo japonês de administração) (Ouchi, 1983).

As diferentes concepções mostram que a preocupação com eficiência e eficácia está presente em todo o processo administrativo e as funções principais (planejamento, organização, direção/coordenação e controle) acabam agindo uma sobre as outras, afetando as demais e por elas sendo afetada, podendo numa relação sistêmica, provocar efeitos sinérgicos, ou seja, o efeito do conjunto das decisões pode ser maior que a sua simples soma, desde que o sistema organizacional (a empresa) esteja sendo assim administrado, ou ainda, que esteja preparado para esta **integração** e **interação**.

Os administradores, diretores, gerentes ou responsáveis pela administração, ou a estrutura de poder, formam o grupo que tem capacidade de tomar decisões e fazê-las serem seguidas. Portanto, se enfocamos a empresa de forma sistêmica, são os gerentes que têm o poder sobre o sistema; são eles os responsáveis pela eficiência e pela eficácia do sistema.

Assim, torna-se claro, como enfatiza Deming (1997, cap.3) que esforços individuais maiores por parte dos governados/subordinados, tentando fazer o melhor individualmente não melhoram o sistema, nem eliminam falhas. Unicamente mudanças no **sistema** (que são de responsabilidade da gerência) podem melhorar seu desempenho.

Esta discussão sobre o estilo/ forma de administrar de acordo com uma visão mais ou menos participativa é válida para a empresa como um todo e também nas suas diferentes áreas/ funções (administração geral, produção; vendas ou marketing; finanças; recursos humanos; etc.). É possível, numa mesma empresa, conviver estilos gerenciais diferentes de acordo com o nível administrativo (alta administração, média

gerência e supervisão de linha) ou em cada área funcional/ departamento, quando a empresa é assim estruturada.

Uma vez que a organização é vista como um sistema aberto, sua própria evolução (implantação, crescimento, sucessão, etc.) e suas relações com o ambiente, em seus diferentes aspectos, macroambiente- social, econômico, político, tecnológico, cultural, etc.-, e ambiente operacional- fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, etc. , influenciam direta e indiretamente sua administração, ou seja sua estrutura organizacional e o processo administrativo. Este processo pode se repetir, se reciclar, se adaptar, se aperfeiçoar e se ajustar de acordo com as mudanças no ambiente e na própria organização durante seu ciclo de vida.

A dinâmica, integração e a coordenação entre os níveis decisórios e dentro do mesmo nível entre as diferentes decisões vai depender da visão/ postura da administração da empresa frente ao papel das pessoas na organização e a seu ambiente de atuação.

Assim, uma administração tradicional (burocrática, hierárquica, mecanicista) tenderá no processo administrativo a dar ênfase, internamente, a decisões relacionadas à organização e ao controle, ou seja, aquelas ligadas à estrutura formal e ao controle das atividades; por outro lado, uma administração mais participativa (adhocrática, orgânica, flexível), tenderia a privilegiar as decisões de planejamento e coordenação, ou aquelas ligadas à determinação de objetivos e políticas e coordenação, mobilização, qualificação e motivação de pessoal, de forma a garantir a integração entre os diferentes níveis decisórios, funções do processo e áreas da organização.

Neste último caso administrar teria o sentido inicial de fixar objetivos e motivar o pessoal para atingi-los; os resultados seriam alcançados através do esforço coletivo orientado e dependeriam da **integração** dos diferentes níveis, funções e áreas/processos (visão global de empresa sistêmica).

As decisões estratégicas da empresa, refletindo sua missão, objetivos e metas, passa a ser fundamental para a competitividade das empresas como parâmetro das demais decisões.

Neste sentido destaca-se a importância de um sistema e de um fluxo adequado de informações que garanta a interação interna, em todos os níveis e funções, assegurando a fluidez das decisões estratégicas no interior da estrutura da organização.

No mesmo sentido, em função da importância cada vez maior das relações com o ambiente para a competitividade das empresas, e da velocidade das mudanças ambientais, torna-se fundamental saber interpretar tendências e estar sempre à frente das mudanças, no sentido de uma constante **inovação**.

A inovação passa a ser entendida e tratada não apenas como uma função/ decisão do processo administrativo e tão importante como as demais, passando a constituir uma característica fundamental ou um valor central da busca de competitividade pelas empresas.

A inovação tem sido apontada como um valor central da nova empresa, na qual as tradicionais formas e processos corporativos tem se tornado obsoletos, e novos princípios de gestão tem sido apontados, como: foco, velocidade, cooperação e flexibilidade.(Starkey, 1997).

Estes novos princípios indicam que, além da questão do estilo administrativo a ser adotado internamente, torna-se também importante o comportamento da organização perante o contexto ambiental, ou seja seu caráter conservador (não reagente, não adaptativo e não inovativo) ou inovador (reagente, adaptativo, inovativo).

.O PROCESSO ADMINISTRATIVO E O AMBIENTE DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO.

Se as condições ambientais externas (conjuntura econômica, política social, legal, demográfica, tecnológica, ecológica, cultural, etc.) e o meio ambiente operacional (clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes, entidades/órgãos reguladores) permanecessem estáticas e imutáveis e se o estado atual da tecnologia também permanecesse estático, a estratégia empresarial, a estrutura organizacional e todo o processo administrativo também poderia ser sempre o mesmo, permanente, recorrente e repetitivo.

À medida em que a dinâmica ambiental apresenta mudanças cada vez mais rápidas, alterando as formas de concorrência e as estratégias empresariais, a estrutura organizacional e o processo administrativo também deveriam mudar, ajustando-se e adaptando-se ao novo ambiente.

O ambiente de atuação das empresas tem se alterado constantemente, em cada vez maior velocidade, e os fatores que contribuem para sua “competitividade, desde um ponto de vista sistêmico, é resultante da articulação de três grupos de fatores: os internos às empresas, aqueles relacionados com o setor de atuação (estruturais) e, finalmente, os sistêmicos, que são específicos a cada contexto nacional e estão fora do campo de ação da empresa” (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 19).

Dentre os fatores considerados internos à empresa pode-se citar: estratégia, gestão, recursos humanos, capacidade operacional, flexibilidade e capacidade de inovação. Destaque-se que a capacidade de inovação, ou o espírito empreendedor ou a até chamada organização de aprendizagem, tem o mesmo sentido de, através da administração ou gestão, buscar explorar as mudanças como oportunidade para um negócio ou serviço diferente que torne e mantenha a empresa sempre competitiva.

“A competitividade da empresa depende então de sua capacidade de se posicionar favoravelmente em face dos fatores estruturais e sistêmicos ou de alterar em seu favor algum fator estrutural. Ambas as possibilidades estão necessariamente ancoradas na aptidão da empresa de criar e recriar algum tipo de vantagem competitiva sustentável passível de diferenciação com relação aos concorrentes quanto a desempenho (custos mais baixos, melhor qualidade, projeto de produto superior, melhor serviço, adequação do produto/serviço às necessidades específicas de um segmento de mercado, logística superior, etc.)” (Bacic, 1994, p.298).

Estes fatores internos, em conjunto, representam o resultado de um modelo de gestão ou de uma cultura organizacional que permita à empresa relacionar-se favoravelmente com os fatores estruturais e sistêmicos, ou aqueles externos à empresa.

Como as mudanças ocorrem tanto externa quanto internamente, todos os níveis da empresa deveriam desenvolver características integradoras e orgânicas e não burocráticas/mecanicistas para acompanhar o ritmo dessas mudanças e preparar as condições para que a empresa possa sobreviver e crescer.

Nos últimos anos as mudanças têm ocorrido de forma bastante acentuada e clara nas estruturas organizacionais, achatando os níveis hierárquicos, pela redução dos escalões gerenciais e reduzindo o número de gerentes pela integração horizontal das funções, principalmente no nível da média gerência, e substituindo os supervisores de primeira linha por líderes de grupos auto geridos.

A estrutura hierárquica tradicional tem sido questionada e enxugada, modificada e substituída por estruturas menos rígidas, ou com menor quantidade de níveis, em

equipes, em redes, grupos-tarefa ou “clusters” (Mills,1991 e Chiavenato,1996), que operariam de forma integrada, com certa autonomia, em torno de um núcleo central.

O eixo principal destas mudanças relaciona-se à necessidade de desenvolver nas empresas características de maior organicidade e integração, flexibilidade, rapidez, inovação, empreendimento e mudança contínua, próprias ao ambiente atual.

Para Drucker o papel da administração na busca deste modelo/ organização voltada continuamente para as mudanças é decisivo:

“Para os gerentes, as dinâmicas do conhecimento implicam num imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura.” (Drucker,95.p.46)

E aponta os caminhos principais para esta atuação da seguinte maneira: *“...cada organização deve se dedicar à criação do novo. Em termos específicos, sua direção tem que adotar três práticas sistemáticas. A primeira é o aperfeiçoamento contínuo de tudo aquilo que a organização faz...Em segundo lugar, ..., terá de aprender a explorar seus conhecimentos. ... Finalmente, cada organização terá que aprender a inovar.”*

A importância da inovação e do espírito empreendedor nas estruturas gerenciais é tão grande que deveria passar a fazer parte desta estrutura, ou como já afirmava Drucker, as empresas deveriam possuir uma estratégia para as inovações, estabelecer objetivos, metas e medições que sejam diferentes daquelas organizações dirigidas à moda tradicional, cabendo à estrutura administrativa outro papel, estruturando-se enfim de outra maneira. (Drucker, 1984,p.632).

A inovação já foi tratada de variadas formas por muitos autores, que reconhecem, como Drucker, que a organização inovadora “exige uma organização projetada para esta finalidade – isto é, a estrutura, os processos,..., e as pessoas dessa organização precisam estar combinados de forma especial..” (Galbraith,1997, p.190).

A questão que se destaca nas diferentes abordagens é que as empresas, na busca desta mudança acabam tendo que conviver internamente com diferentes “organizações” ao longo do processo de mudança e reestruturação, tanto aquela tradicional (também chamada de operacional) como com a inovadora.

Como afirma Galbraith,1997,p.191: “..., se é para as idéias geradas pela organização inovadora serem implementadas pela organização operacional, ambas necessitam de um processo de transição para transferir idéias da organização inovadora para a organização operacional”.

Como um sistema aberto a empresa deve desenvolver características que a permita inovar e mudar, respondendo assim às mudanças internas e externas, continuamente articulando/integrando e coordenando sua ação no ambiente em que atua, bem como em suas diferentes funções/áreas.

A adequação/ preparação das empresas para as mudanças, ou seja, sua reestruturação, tem sido bastante estudada, podendo-se apontar de forma genérica, três tipos principais de processos de mudança nas organizações: mudanças planejadas, através de técnicas como o desenvolvimento organizacional; mudanças radicais, através de reengenharia (do negócio, processos e tarefas) e mudanças contínuas, através do kaizen e qualidade total.

A importância desta mudança, de inovação contínua na forma de administrar as empresas já havia sido apontada de forma clara por Drucker, (1984):

“A empresa privada, sua estrutura e organização, a maneira como ela ajusta os conhecimentos ao trabalho e o trabalho ao desempenho – e a maneira como ela mesma se ajusta à sociedade e ao governo – constituem também áreas em que é grande a necessidade de inovações e numerosas são as oportunidades para elas “.

De agora em diante, portanto, será preciso inovar no interior das organizações existentes. ... (as organizações) precisarão fazer-se cada vez mais capazes de organizar a si mesmas tanto para a administração como para as inovações.

A empresa já em funcionamento que em época que exija inovação não se mostre capaz de consegui-la está fadada ao declínio e à morte. E a administração que, em um período desses, não saiba dirigir suas inovações será incompetente e não se estará mostrando à altura do papel que lhe cabe. Gerir as inovações cada vez mais se apresentará como desafio à administração e como teste para sua competência. (Drucker, 1984, p.629/630).

Os modelos/experiências bem sucedidos de administração apontam em comum a preservação de alguns valores básicos e propósitos centrais que permanecem. Alguns destes valores inclui objetivos ou filosofias centrais, integridade do produto, excelência científica, prestação de serviços ao cliente, inovação constante, espírito empreendedor e aprendizado contínuo, ou seja, mantêm constante alguns princípios de atuação mas inovando, melhorando continuamente e alterando suas estratégias negociais e práticas operacionais.

Na busca constante de maior competitividade a administração das diferentes estratégias e práticas adotadas exige critérios de eficiência e eficácia, envolvendo todo o processo administrativo, em todos os níveis decisórios da empresa e em todas suas áreas/ funções/ processos/ atividades.

A eficácia organizacional ou êxito organizacional tem sido apontado como o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, em relação à sobrevivência e desenvolvimento da empresa através de adaptabilidade, interação e comportamento proativo com o ambiente. Os critérios para medir este alcance deve incluir todas estas variáveis: a adaptabilidade, a capacidade de examinar a realidade, a capacidade de integração interna, capacidade de comunicação, qualidade da organização, e capacidade de inovação.

Estas variáveis, bem como outras medidas que podem ser usadas para avaliar o desempenho da organização, como lucros, vendas, quantidade produzida, etc., refletem a estrutura organizacional, o processo administrativo e a situação atual da organização.

Tão importante quanto este entendimento da necessidade de mudança, das consequências desta mudança para a estrutura organizacional e para o processo administrativo, parece ser o conteúdo do processo de mudança: um dos pontos de partida deste processo pode ser a gestão estratégica de custos como elemento integrador do processo de mudança.

. O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A discussão feita até agora procurou mostrar o papel do processo administrativo na competitividade das empresas e da necessidade de integração, interna e externa, nos sistemas organizacionais, através de processos decisórios e estruturas administrativas mais sistêmicas ou orgânicas, flexíveis e inovadoras.

A necessidade de integração das decisões dentro de cada área e na empresa como um todo, e sua subordinação às decisões estratégicas da organização é fundamental para o funcionamento do processo administrativo, devendo-se, mais uma vez, destacar o papel de uma estratégia de atuação e de um sistema de informações como básico para o exercício da gestão empresarial.

Considerando ainda, no enfoque sistêmico adotado, a importância da interação da empresa com o ambiente em que atua, sua estratégia de atuação frente a este ambiente passa a ser fundamental para seu processo decisório ou para sua

administração, uma vez que é esta estratégia competitiva que permite “uma combinação dos fins (metas, missões ou objetivos) que a empresa persegue e dos meios (políticas funcionais ou operacionais/táticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. (Porter, 1986, p.17).

Neste sentido pode-se utilizar a gestão estratégica de custos como elemento de integração entre a estratégia geral e o sistema de informações da empresa uma vez que ela pode auxiliar na criação do futuro na medida em que auxilia o planejamento e o desenvolvimento da estratégia competitiva da empresa., incluindo-se nesta estratégia, não apenas com a busca de um baixo custo em relação aos concorrentes, ou o estabelecimento de programas de redução de custos mas, utilizando-se do custo como instrumento de gestão estratégica da empresa.

Na medida em que a gestão estratégica de custos enfatiza a concepção de gestão de atividades e aperfeiçoamento de processos dentro da cadeia de valores, ela passa a exigir e promover o aprendizado organizacional. Isto porque, neste novo formato, a atividade de gestão de custos incorpora uma dimensão de aprendizado. “... Uma melhoria na gestão de custos e nas estruturas gerenciais envolvidas implica, necessariamente, que a organização foi capaz de gerar ou absorver um novo conhecimento e transmiti-lo de modo eficaz aos seus membros, convertendo-o num aperfeiçoamento de processo”.(Souza, Bacic e Rabelo, 1995, p.726).

O custo meta pode ser um dos elementos do processo de aprendizado e mudança organizacional por suas características de integração interna e externa da empresa.

O custo meta (target-costing ou custo alvo, ou custo objetivo) “ é o custo estimado no longo prazo de um produto que permitirá à empresa competir com êxito e obter rentabilidade” (Horgren e Foster, 1991, p.409); é o processo através do qual se obtém o custo desejado de um produto e este processo é prévio à introdução do produto no mercado.

Ou seja, o conceito de custo meta integra a empresa ao mundo externo através da análise e gestão de custos, agora também integrada ao ambiente de atuação da organização. O custo meta surge da diferença entre um determinado preço de venda que a empresa considera consistente com sua estratégia de mercado (preço objetivo) e o lucro desejado. Na definição do preço objetivo são considerados o valor gerado para o cliente e os preços de produtos semelhantes produzidos por competidores ou em linha pela empresa. Razões estratégicas e de mercado também são importantes.

Assim, o custo (que passa a ser um custo “permitido”) surge da dedução de dois fatores sujeitos a forte influência do mundo externo e da estratégia da empresa : o preço (que depende do valor gerado e de fatores de mercado e estratégicos) e o lucro que a empresa deseja ter.

Como reflexo da estrutura, das decisões ou processo administrativo e das relações da empresa com seu ambiente o gerenciamento do custo do produto/serviço através de equipes multifuncionais acaba por integrar as diferentes áreas na empresa e seu entendimento por toda a empresa pode se tornar um elemento integrador dos diferentes níveis e áreas de decisão.

O cálculo do custo meta começa na etapa de planejamento do produto: uma vez encontrado/levantado o custo permitido, uma equipe de custo meta com representantes de áreas ou departamentos tais como planejamento e desenvolvimento (ou desenho, ou engenharia), marketing, compras e produção, com auxílio da contabilidade (e da própria área de custos quando constituir uma função específica , que fornecerá informações), estudam a forma de chegar ao objetivo, antes de começar a produção.

A determinação do custo meta constitui portanto um processo que envolve várias fases como: estudos e pesquisas de mercado; análise da concorrência; escolha do nicho; análise dos requisitos dos consumidores; concepção, definição e especificação do produto; estimativa do preço de mercado; definição da margem desejada e cálculo do custo meta.

Neste processo integram-se diferentes pessoas de várias áreas da empresa e de diferentes níveis de decisão em torno de um objetivo estratégico, dentro de um processo de aprendizagem fundamental para as mudanças e inovações nas empresas e no qual são utilizadas diversas técnicas como engenharia de valor, análise do produto e do processo produtivo, negociações com fornecedores, etc.. Para maiores detalhes a respeito da apuração do custo meta ver Sakurai, 1997, cap.3.

A administração do custo meta também passa a envolver diferentes áreas/funções e níveis decisórios e contem fases como: projeção do produto; testes e experimentos; planejamento do processo; estimativa de custos; comparação do custo estimado com o custo meta; análise de custos; engenharia e análise de valor dos componentes e análise de valor das atividades. Mantêm-se assim as características de integração, organicidade e inovação do processo de apuração.

Ou como já apontava Bacic : “O foco na gestão de custos via melhoria, aperfeiçoamento e redesenho de processos de forma a aumentar o valor para o cliente com a simultânea diminuição do peso das atividades que não agregam valor, deve reconhecer que a prioridade é a manutenção da capacidade interna para inovar, criar e mudar com o futuro.”(Bacic, 1994, p.303).

Neste sentido ao se utilizar a análise e gestão de custos como instrumento central da formulação das estratégias competitivas das empresas, torna-se possível a utilização de um sistema de informações que integre e tenha fluidez nas diferentes funções da administração, nos diferentes níveis decisórios dentro da estrutura administrativa, privilegiando-se a inovação no processo de planejamento, tornando-a parte do processo administrativo, que passa a ser visto como um processo de aprendizagem contínuo na empresa, preparando o sistema organizacional para atuar de forma integrada e interativa com seu ambiente.

Partindo dos mesmos pressupostos de organicidade, flexibilidade e inovação podem ser estudados os diferentes processos decisórios envolvidos na administração das diferentes áreas das empresas, podendo-se separar a sua motivação estratégica básica de suas políticas e práticas operacionais e permitindo conviver, no processo de mudança, a organização inovadora com a organização operacional.

Deve-se reafirmar, a partir de um enfoque sistêmico da administração, a necessidade de ver a empresa como um sistema integrado ao ambiente em que opera e do qual recebe informações, que deve saber processar e utilizar, ou gerenciar da melhor maneira possível no sentido de garantir a integração interna, em todos os níveis e funções, que permita a fluidez das decisões estratégicas na empresa como um todo e que norteie as decisões administrativas e operacionais nas diferentes atividades e áreas.

Bibliografia:

BACIC, M.J. (1994) Escopo da Gestão Estratégica de Custos em Face das Noções de Competitividade e Estratégia Empresarial, I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, UNISINOS, RS.

CHIAVENATO, I.(1996) Os novos paradigmas : como as mudanças estão mexendo com as empresas, SP: Atlas.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. (1994) Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, SP, Editoras da Unicamp e Papirus.

DEMING, W. E. (1997), A Nova Economia, RJ, Qualitymark Ed., .

DRUCKER, P. F. (1984) Introdução à Administração, SP, Pioneira.

.(1995) Administrando em Tempos de Grandes Mudanças, SP, Pioneira.

GALBRAITH, J.R. Projetando a Organização Inovadora, in Starkey, K. (1997).

HORNGREN, C. e FOSTER, G. (1991) Cost Accounting: a Managerial Emphasis, New Jersey, Prentice Hall Inc..

MAXIMIANO, A.C.A. (1997) Teoria Geral da Administração, SP, Atlas.

NAKAGAWA, M.(1991) Gestão Estratégica de Custos, SP, Atlas.

MILLS, D.Q. (1991) Rebirth of the Corporation, NY, John Wiley & Sons.

OUCHI, W. (1989) Teoria Z, SP, Nobel.

PORTER, M. (1996) Estratégia Competitiva, RJ, Campus.

SAKURAI, M. (1997) Gerenciamento Integrado de Custos, SP, Atlas.

SENGE, P.M. (1990) The Fifth Discipline, New York, Doubleday (Tradução para o português A Quinta Disciplina, SP, Edit. Best Seller.

SOUZA, M.C.A.F.& BACIC,M.J. & RABELO, F.M. (1995) Flexibilidade, Exploração de Inter-relações e Aprendizado Organizacional: Referências para a Gestão Estratégica de Custos, Anais do IV Congresso Internacional de Custos, UNICAMP,SP.

STARKEY, K. (1997) Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas, Editor, SP, Futura.

