

3.13. Abordagem Sistêmica da Gestão Empresarial no Processo Competitivo

Profa Regina Cleide Figueiredo Teixeira, MSc. (Brasil)

Prof. Ivandi Silva Teixeira, MSc. (Brasil)

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais inseridas em um mercado competitivo. Atualmente, para manter um produto no mercado, é necessária uma tarefa bastante árdua por parte dos empresários, pelo fato do consumidor querer muito mais que um simples produto. Na busca de satisfazer os anseios dos consumidores, os empresários estão absorvendo em suas atividades empresariais os conceitos de qualidade, valor percebido, custos, etc., com a finalidade de acompanhar as mudanças econômico-político-social que estão ocorrendo no contexto empresarial mundial.

Os empresários que pensam proativamente, procuram através de seus objetivos empresariais, traçar estratégias que possibilitem a empresa uma postura estruturada, a fim de atingir os seus objetivos. Para tanto é necessário obter informações gerenciais elaboradas em bases concretas de todos os níveis organizacionais, para uma articulação fundamentada na efetiva disponibilidade de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, etc. Neste momento se observa a necessidade de informações contábeis, práticas e verdadeiramente úteis e capazes de propiciar à alta administração a possibilidade de desenvolver e implementar suas estratégias empresariais.

Apesar de se observar a relevância das informações contábeis no processo decisório das organizações, a contabilidade não tem conseguido suprir a alta administração com informações precisas, e oportunas que possam sustentar uma decisão estratégica baseada nas análises econômica, financeira e base de custos, já que as informações contábeis são estruturadas ainda, com base teórica nos modelos simplistas da microeconomia básica. Daí os empresários estarem buscando novas filosofias para gerenciarem os seus recursos disponíveis, e poderem ter condições de enfrentar a concorrência numa economia de mercado cada vez mais globalizada.

2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Até meados dos anos 70, as vantagens de escala e economias obtidas pela produção em série eram os conceitos - chaves durante o extenso período em que a demanda geralmente excedia a oferta.

Devido a este fato as atenções estavam voltadas ao custo da produção, ao invés, da atenção ao capital na naquela época em decorrência dos custos de capital serem pequenos num contexto de baixas taxas de juros, sendo que nos anos 70 este cenário começa a mudar de um enfoque voltado para o lucro, que era analisado pela relação do retorno sobre o investimento (*RSI – Receita - Custo / Capital*), para uma concepção holística atual dos negócios, que envolve a capacidade de alcançar o equilíbrio correto entre os elementos da receita, custo e capital. Básicos para administração e gestão empresarial.

Atualmente a gestão empresarial tende a se manter voltada para as habilidades operacionais, que fundamentam-se em melhoria de resultados de curto prazo, em detrimento a raciocínio e visão de longo prazo, devido as seguintes mudanças que estão ocorrendo no mundo que afetam direta ou indiretamente o meio empresarial como: uma profunda recessão; a conquista da economia de mercado sobre a economia planificada; consumidores mais exigentes; e a globalização dos mercados.

A atividade empresarial envolvida neste processo de mudança precisa ter em seu poder, informações que às oriente quanto à utilização racional dos recursos em relação ao custo e ao capital em sua postura estratégica, e assim obter condições de trabalhar a receita sob a ótica da criação de valor percebido pelo consumidor em relação ao produto-serviço oferecido pela empresa.

Observa-se neste contexto que a ação empresarial atualmente está centrada em descobrir uma *Margem Competitiva* ou *Vantagem Competitiva*, em alguma atividade, ou setor, ou seja: oportunidades além do produto-serviço vinculado a atividade fim da organização. Esta iniciativa empresarial visa competir em termos extrínsecos aos méritos do próprio produto-serviço. Se fundamenta em compreender as reais necessidades, desejos e anseios dos consumidores, para utilizá-las como um instrumento de vantagem dentro do mercado competitivo, baseada que possa estar no valor percebido como um benefício atribuído ao produto-serviço pelo consumidor, devido a um conjunto de fatores tais como : atendimento, garantia, durabilidade, confiança na marca, etc.

Para uma empresa obter uma Vantagem Competitiva sustentável em relação ao mercado competitivo, se faz necessário considerar os custos da não qualidade, através das informações contábeis no momento da formulação das estratégias empresariais, através da utilização da gestão dos custos, como orientador das atividades organizacionais, que fundamentam o processo contínuo do desdobramento dos planos organizacionais nos diversos níveis da empresa, com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos pela alta administração. As informações contábeis devem servir de suporte aos aspectos econômicos; financeiros; e base de custo, de modo a compatibilizar a estratégia adotada, com suas necessidades, bem como sua disponibilidade de recursos para atingir os objetivos desejados.

Dentro desta perspectiva é preciso que a contabilidade redirecione os seus fundamentos ortodoxos para poder gerar informações precisas e confiáveis que se tornem úteis à gestão empresarial, no desenvolvimento de suas ações estratégicas, que tendem a abordar aspectos relacionados a meios operacionais, que viabilizem não somente lucros, mas principalmente potencialidades de competir, ou seja, aumentar a participação no mercado através da otimização da qualidade interna, produtividade (redução de perdas e/ou desperdícios), que levem a uma obtenção

de produto-serviço de maior qualidade e principalmente com uma política de preço adequada ao valor percebido pelo consumidor, e consequentemente contribuindo para o aumento do lucro da empresa, como se observa:

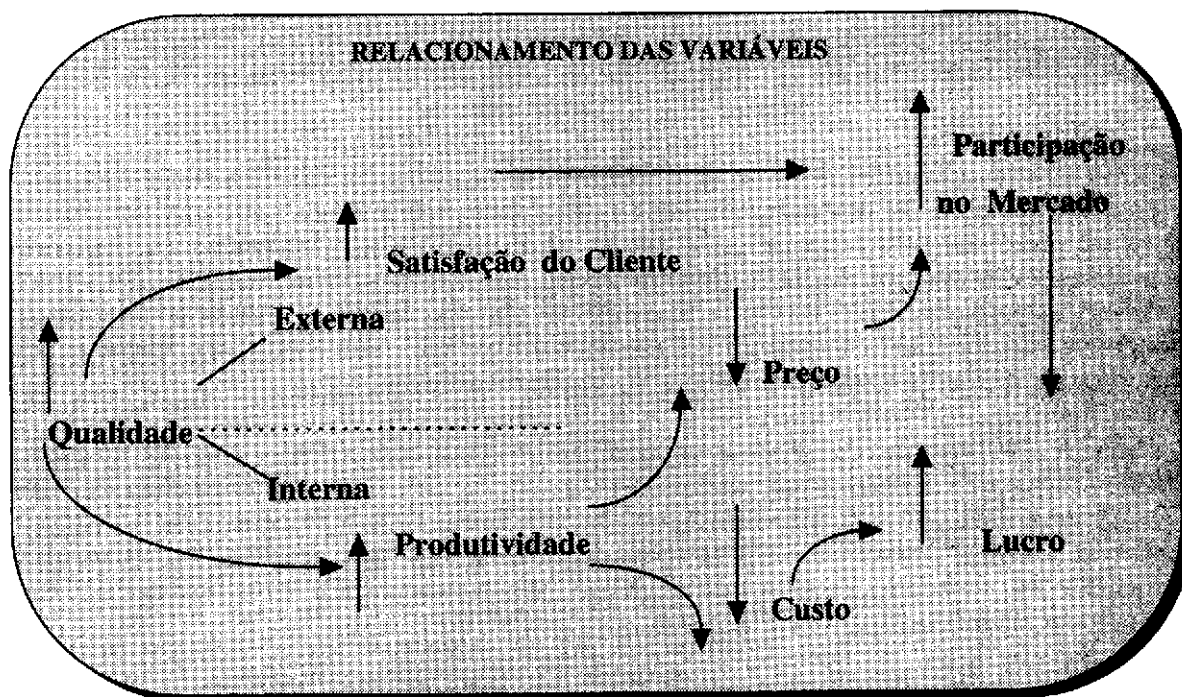


Figura 1: adaptado de FERREIRA, José Ivan A. X. (1994). p. 70.

3. O CUSTO DA INEFICIÊNCIA

Diversos fatores levam a refletir que os período de *boom* fazem os executivos tornarem-se tecnocratas enraizados em uma administração tradicional que visa eliminar o risco, otimizar a produção, e dominar o mercado através de uma visão estática de estratégias baseadas em técnicas racionais e econômicas que não consideram o ambiente em constante evolução tornando-as vulneráveis a novos concorrentes, fatores políticos, econômicos, culturais, etc., que estão revolucionando o contexto mundial tornando-o cada vez mais competitivo.

De acordo com a postura estratégica da empresa voltada para o mercado, os componentes da estratégia empresarial, são envolvidos quanto ao diagnóstico da análise ambiental interna e externa. Sob esta ótica, as informações contábeis devem buscar fornecer relatórios que reflitam as necessidades da gestão estratégica das empresas modernas, apesar de que na prática isto não esteja ocorrendo, uma vez que observa enfoque abordado pela contabilidade voltado na sua grande parte apenas para refletir tão somente os aspectos internos da organização, evidenciados pela gestão tradicional, conforme se destaca:

GESTÃO EMPRESARIAL MODERNA	GESTÃO EMPRESARIAL TRADICIONAL
- Análise da Cadeia de Valor	- Análise de Valor Agregado
- Análise de Posicionamento Estratégico	- Análise Estratégica
- Análise de direcionadores de custos	- Análise de custos pelo volume de produção

Figura 2: Estilos de Gestão Empresarial

Como se observa no quadro acima as concepções de valor divergem, devido a conjuntura atual exigir a identificação de atividades de valor que possam refletir quais atividades individuais relevantes podem ser executadas de forma mais barata ou melhor que a concorrência, se tornando uma vantagem competitiva na estratégia empresarial. A análise da cadeia de valores em termos competitivos nada mais é que o modo como uma atividade de valor é executada de forma mais econômica, determinando a posição da empresa em relação aos seus concorrentes e aos compradores, mediante o seu desempenho das atividades estratégicas.

Esta necessidade presente nas empresas mostram que as informações contábeis raramente geram subsídios capazes de orientar os empresários, devido a análise do valor agregado ou adicional, não propiciar uma visão sistêmica de todas as atividades envolvidas em um processo, pois se restringe apenas às variáveis internas da organização, desconsiderando por exemplo elos (parcerias) importantes, tais como fornecedores, que são primordiais no momento de reduzir custos ou buscar intensificar a diferenciação em uma empresa.

O valor agregado por não considerar todos os insumos utilizados pela empresa em sua análise, pois diferencia a matéria prima dos demais insumos, levando a uma margem baseada na relação compreendida pela adição: *Preço de venda - Custo de Matérias Primas adquiridas*. Relação desta que vem ocasionar uma discrepância nas atividades realizadas e consequentemente nos custos incorridos.

Conforme mencionado, a meta de uma estratégia é criar valor a um produto-serviço ao cliente que exceda o custo para a sua execução, onde a posição estratégica é analisada pelo valor apreendido e não pelo custo em si. O valor é analisado pela receita total obtida, através do reflexo da relação preço do produto/serviço imposto pela empresa, e as unidades vendidas, onde a margem é baseada na diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Entende-se desta forma que os sistemas contábeis carecem de uma profunda revisão, onde a sua metodologia usual para gerar as informações precisa ser redirecionada para as exigências dos usuários internos em particular, e os externos em especial.

Precisa ser enfatizado pela contabilidade o fato de que agregar custos de atividades decorrentes de economias diferentes e a utilização de metodologias determinísticas e simplistas de custos diretos e indiretos, não contempla as necessidades gerenciais da informação, que se preconiza úteis ao processo de tomada de decisão, principalmente no que concerne aos condutores de custos, desfalcando desta forma o escopo de qualquer sistema de informação voltado para a construção do futuro organizacional.

Estas diferenças, levam a questionar qual a contribuição das informações contábeis para a nova visão empresarial formular suas estratégias, envolvidas cada vez mais com as atuais filosofias de gestão como: Gestão da Qualidade Total, Just-in-time, Kanban, ABC, Gestão Estratégica de Custos, etc., que buscam o aprimoramento contínuo dos processos ou atividades, de forma a gerar informações para a alta administração, que facilitem o direcionamento da escolha das decisões empresariais, em relação a melhor estratégia a adotar, para buscar participar ou continuar participando do mercado atual ou novos que possam ser conquistados.

As empresas na procura de informações, que as ajudem na tarefa árdua de se constituírem em referência na sua área de indústria, segundo Porter (1992), precisam adotar uma estratégia competitiva, baseada na capacidade das empresas de detectarem em suas atividades aquelas que possam contribuir para a otimização de seu desempenho, favorecendo uma posição competitiva (lucrativa) e sustentável quanto aos elementos que compõem as denominadas cinco forças competitivas de Porter, denominadas: Concorrentes na Indústria; Entrantes Potenciais; Fornecedores; Clientes; Substitutos, conforme se destaca na leitura:

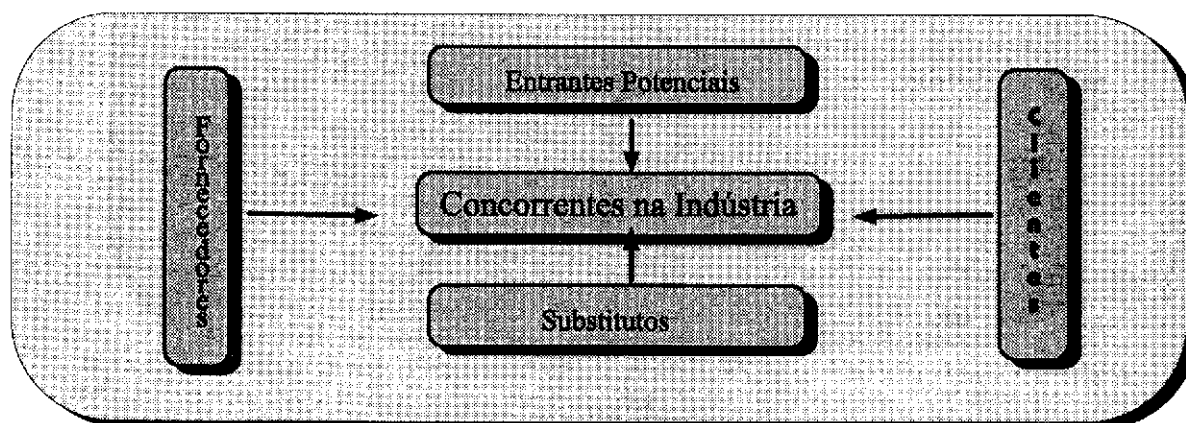


Figura 3: Adaptada de PORTER, Michael E. (1992)

Modificar as influências das cinco forças supra apresentadas, em favor da empresa, corresponde a determinação das habilidades empresariais para atingir os objetivos pré estabelecidos com taxas de retorno sobre os investimentos superiores ao custo do capital. Deve ser considerado para tanto, toda e qualquer relação de poder conquistado no mercado, capaz de influenciar os preços, os custos e o investimento que os concorrentes precisam realizar para participarem no mercado em que se encontram inseridos. O entendimento de que a relação empresa x meio ambiente se constitui em um dos principais elementos fomentadores do processo decisório, na atualidade. Gera a necessidade da busca de um contínuo processo de melhorias capazes de propiciar a elaboração de produtos com qualidade, com preços aceitáveis e imagem consolidada no mercado.

O processo satisfatório no macro ambiente organizacional no qual a empresa interage, contribui para a otimização da qualidade, possibilitando que esta se mantenha atuante nos mercados presentes e futuros, através do processo sinérgico obtido pela interação da empresa com o ambiente competitivo dentro de uma abordagem contingencial. Esta visão se faz própria através

de uma análise crítica das oportunidades, ameaças e demais elementos constitutivos do ambiente competitivo, que caracteriza a economia de mercado onde os oligopólios/monopólios certamente estarão mais enfraquecidos.

Deve-se então procurar construir na organização, o entendimento globalizado através do qual a empresa possa ser entendida como um todo gerencial em um processo de reorganização, auferindo-se ênfase particular na formulação estratégica. Atualmente a ênfase da gestão encontra-se baseada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional, que envolvem e influenciam difusamente as organizações. Sendo assim em uma *Abordagem Contingencial*, o ambiente passa a ser analisado dentro de uma visão holística, ou seja, de macro ambiente, contemplando sobremaneira todos os fatores capazes de gerar uma ação proativa, conforme se apresenta no quadro referencial abaixo.

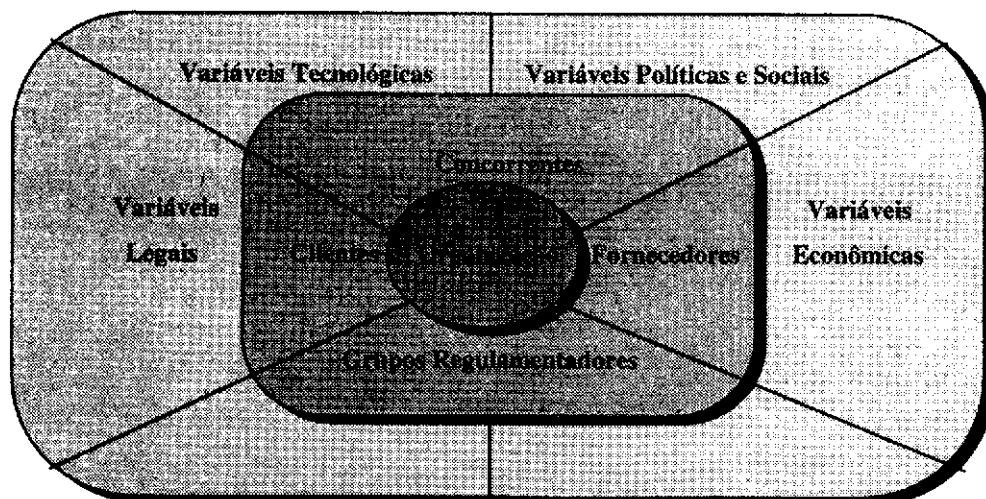


Figura 4: Visão Holística Da Empresa Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1995)p.133

Este fato está relacionado ao grau de ajuste que pode ser feito entre produtos x demanda, com a finalidade de satisfazer desejos, necessidades e conveniências do consumidor, através da visão estratégica empresarial em relação ao mercado vigente e oportunidades do futuro, procurando adequar ou criar produtos ou serviços de modo a satisfazer este consumidor e influenciar novos consumidores. Sobre a qualidade do produto, PALADINI (1994), citando GARVIN(1984), apresenta cinco abordagens fundamentais sobre qualidade para apreender a relação preço x valor percebido pelo consumidor que podem ser entendidos como:

1. Abordagem Transcendental - Perfeitamente absorvida pela estrutura conceitual da contabilidade, em função do aspecto imaterial, fungível. Cujas valoração de natureza tipicamente subjetiva, recebe a denominação clássica de "Goodwil";
2. Abordagem centrado no Produto - Caracterizada pelas qualidades intrínsecas ao produto em relação à quantidade de atributos disponíveis no mesmo;
3. Abordagem Centrada no Valor - Evidencia o valor inerente a um produto/serviço do ponto de vista do consumidor evidenciado na relação preço x custo benefício do produto;
4. Abordagem Centrada na Fabricação - Considera a qualidade como fator principal de processo produtivo, baseado na relação produto x especificação do projeto;

5. Abordagem Centrada no Usuário - Compreende a efetividade de todas as abordagens anteriores, na condição de oportunidade estratégica.

A estratégia empresarial, no momento em que se propuser a adotar a concepção da qualidade segundo as abordagens supra mencionadas, deverá estar cônica da necessidade de fazer superar as idéias pré-estabelecidas em relação a qualidade, que conduzem sobremaneira a um entendimento conceitual do custo da não qualidade, conforme se enumera:

- A idéia de incremento no custo da produção, devido ao fato de se fazer agregar ao produto ou serviço, novas características ou melhorias, ocasionará uma oscilação incremental no custo do processo produtivo, como um todo;
- O entendimento equivocado de valor como o preço de produto ou serviço, evidenciando de forma errônea e comprometida, associando à qualidade o entendimento de caro.

4. ABORDAGEM SISTÊMICA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

O sistema de informação contábil deve estar afinado com os propósitos organizacionais. Para tanto é importante que se faça a interligação destes sistemas mediante uma gestão da informação interligada ao processo decisório da organização. O gerenciamento dos sistemas de informação pode ser concebido pelas organizações de várias formas, dependendo da sua Visão Empresarial.

Assim, questões relacionadas à atividades operacionais e extra operacionais, serão tratados em sua estratégia de acordo com o seu nível de entendimento. Para se avaliar o nível de comprometimento dos sistemas de informações contábeis de uma empresa com fatores relacionados ao processo decisório é necessário que se compreendam todos os requisitos que fundamentam os seus objetivos a alcançar através de sua estratégia, de acordo com a seguinte relação:

1. Estratégia — Consciência dos fatores internos de produção/serviços, relacionados com os fatores externos interativos;
2. Recursos Necessários — Consistência com o ambiente, envolvendo fornecedores, terceirizados prestadores de serviços e clientes.
3. Tecnologias Necessárias — Adequação aos recursos disponíveis;
4. Estrutura Organizacional — Estudo com bases técnicas dos graus satisfatórios de riscos;
5. Direção das Operações — Dimensionar o horizonte de natureza temporal;
6. Avaliação dos resultados — Avaliação das decisões estratégicas x desempenho;

Deve ser entendido que a avaliação da estratégia empresarial se constitui de base fundamental para se compreender o nível de importância dos sistemas de informações contábeis, auferido pelo modelo de gestão adotado pela alta gerência. Quando a alta administração está comprometida com a qualidade da informação contábil que está sendo/será elaborada, esta passa a fazer parte como um instrumento/ferramenta eficaz para a seleção de sua estratégia expressa na política da empresa que envolve todos os níveis através de seu desdobramento em planos estratégicos, táticos e operacionais.

Os sistemas de informações contábeis vistos por esta ótica, passarão a desempenhar efetivamente a função à qual se propõe que é realimentar o sistema de informação gerencial, mantendo a alta administração informada quanto às suas decisões estratégicas e favorecendo ações preventivas e corretivas sempre que necessário, conforme se observa no quadro sinóptico abaixo, que retrata o desdobramento dos níveis estratégicos como consequência dos objetivos empresariais.

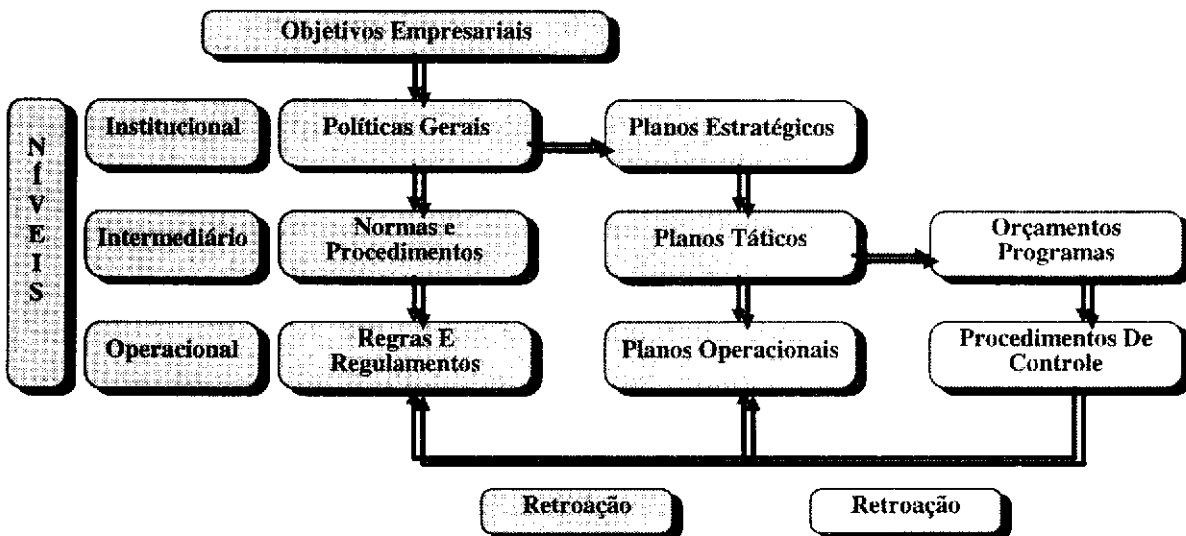


Figura 5: O Desdobramento Estratégico Como Consequência Dos Objetivos Empresariais adapt. CHIAVENATO, Idalberto (1993) P.194

A Gestão dos sistemas de informações contábeis, segundo SHANK(1995), devem fundamentar um planejamento estratégico que apresente diretrizes que não estejam somente preocupados com os aspectos legais, mais sim com práticas de melhorias gerenciais e viabilizem uma postura no mercado de empresas sérias e de ter condições de ser atuante e inovadora. Para isto é preciso ter um Sistema de Informação Gerencial que integre a gerência da produção aos demais segmentos da organização.

O Sistema de Informações Gerenciais em síntese, informam o posicionamento dos recursos disponíveis para se possa realizar o planejamento dos recursos necessários para atingir as metas (recursos materiais, humanos, financeiros, etc.) o gerenciamento dos resíduos e o seu devido monitoramento, através de sua classificação, as alternativas técnicas etc., além de estabelecer padrões de avaliação dos sistemas de produção vigentes.

A captação pela contabilidade de sua responsabilidade como orientador do processo de mudanças nas organizações, através do desdobramento de sua atuação em todas as atividades desenvolvidas, levam ao entendimento da necessidade de uma reconceituação, quanto a sua forma de desenvolvimento, para uma abordagem mais dinâmica e direcionada adaptando-a as reais necessidades empresariais, envolvidas em um contexto econômico-político-social, onde não existe espaço para uma gestão tecnocrata.

Os empresários de alguns setores da economia estão conscientes da variável valor e do risco oriundo da incerteza de um ambiente em constante mutação, que provocam alterações significativas no

mercado consumidor e ao mesmo tempo podendo se tornar em um vantagem competitiva em um meio empresarial tradicional. Esta vantagem deve ser obtida através das informações contábeis, redirecionadas para questões inerentes aos custos indiretos e os serviços administrativos, que na conjuntura atual passam a ser um referencial importante, com o poder de criar ou fortalecer a concepção de valor percebido pelo consumidor

5. CONCLUSÃO

Na atual conjuntura, o contexto empresarial precisa realizar um corte epistemológico, quanto a visão gerencial. As empresas devem adquirir condições de participar do mercado competitivo, onde a tendência é cada vez mais direcionada para a globalização. Torna-se imperativo, nos ambientes empresariais, migrar da visão clássica da adoção de estratégias tradicionais e corporativistas, que visavam apenas a elevação dos níveis de produtividade e lucratividade, sub otimizando o desempenho competitivo à mera eficiência operacional.

O estudo da elevação destes níveis, se constitui, em sua forma isolada, em parâmetro insatisfatório para acompanhar e avaliar a participação da empresa no mercado, em decorrência do seu enfoque restrito ao ambiente interno, incompleto e irreal para uma formulação de suas estratégias baseada em uma visão holística e pluralista.

A forma atual de pensamento gerencial é capaz de propiciar a viabilidade das empresas no sentido de obterem flexibilidade de adaptação ao mercado cada vez mais exigente quanto a capacidade destas oferecerem produtos/serviços com qualidade. Para o desenvolvimento desta filosofia empresarial, é necessário informações capazes de orientar a seleção da estratégia ótima, que possibilite um retorno financeiro, sobre os recursos utilizados para a implementação de uma estratégia. Estas informações, é importante que se reforce, nos níveis da qualidade e profundidade exigida, só podem ser fornecidas pelos sistemas de informações contábeis.

6. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*, 3 ed, São Paulo, Makron Books, 1994.

COGAN, SAMUEL. *Activity-Based Costing (ABC) A Poderosa Estratégia Empresarial*. São Paulo, Ed. Pioneira, 1994.

FERREIRA, JOSÉ IVAN A. X. *A Evolução da Qualidade*. São Paulo, Controle de Qualidade, n.31, dez., 1994, p. 64-70.

JOHNSON, THOMAS H. *Relevância Recuperada*. São Paulo, Pioneira, 1994.

NAKAGAWA, M. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 1991.

_____. *ABC CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE*. São Paulo, Atlas, 1994.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. 9^a ed, São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

OSTRENGA, MICHAEL. *Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos*. Rio de Janeiro, Record, 1993.

PALADINI, EDSON PACHECO. *Gestão da Qualidade no Processo. A Qualidade de Bens e Serviços*. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

PORTER, MICHAEL E. *Vantagem Competitiva*. 6^a ed, São Paulo, Ed. Campus, 1992.

SHANK, JOHN K. et alli *Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

TEIXEIRA, IVANDI SILVA. O Custeio Variável: *Mecanismos para a Gestão da Produtividade* in: *ENCONTRO NORDESTINO DE CONTABILIDADE*; 1, 1993, Olinda-PE. *Trabalhos Científicos*. [S.l.:S.N.,1993,?]P.141-50.