

## FLEXIBILIDADE, EXPLORAÇÃO DE INTER-RELAÇÕES E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: REFERÊNCIAS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.

**María Carolina Azevedo Ferreira de Souza**  
**Miguel Juan Bacic**  
**Flávio Marcílio Rabelo**  
Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
13083-970 Campinas, São Paulo, Brasil  
Fax (0192) 39-1512

### RESUMO

*O artigo aponta para a necessidade de ampliar o escopo da gestão de custos de forma a torna-la consistente com a elaboração e desenvolvimento de estratégia competitiva empresarial.*

*Considera-se que o alcance e o papel da gestão estratégica de custos no desempenho das empresas só podem ser apreendidos se situados num contexto de longo prazo e no âmbito das estratégias competitivas das empresas, particularmente no que se refere a duas de suas principais tendências - a busca de flexibilidade e a intensificação das inter-relações e conseqüente interdependência ao longo da cadeia produtiva na qual a empresa se insere. Ambas exercem influências sobre o comportamento atual e tendencial dos custos e exigem organizações voltadas para o aprendizado, o que além de requerer reavaliação e mudança na estrutura interna, estimula uma revisita às competências básicas da empresa, raízes de suas potencialidades e versatilidade quanto aos produtos e mercados atuais e potenciais.*

### INTRODUÇÃO

A exploração do significado da gestão estratégica de custos quando colocada vis-à-vis as noções de estratégia empresarial, concorrência, incerteza e competitividade mostra a imperiosa necessidade de ampliar a visão dos gerentes, dado que a gestão de custos tem privilegiado tradicionalmente o lado interno das empresas (Bacic,1994). Supõe-se implicitamente que as técnicas produtivas e os mercados são estáveis, razão pela qual o foco analítico é centrado no volume produzido e no controle dos processos internos: absorção dos custos indiretos, ponto de equilíbrio, orçamentos de custos, padrões, análise de variações.

O surgimento de um novo padrão tecnológico e a intensificação da concorrência, com a conseqüente redução do tempo de vida das tecnologias e o aumento da fluidez dos mercados têm exigido uma extensão do foco da gestão de custos de forma a torná-la consistente com a elaboração e o desenvolvimento da estratégia competitiva empresarial. Os elementos estratégicos devem tornar-se explícitos na análise dos custos, de forma a auxiliar na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Shank e Govindarajan,1993).

Por esta razão, o termo gestão de custos vem sendo cada vez mais qualificado pelo adjetivo estratégico. O significado, o alcance e o papel da gestão estratégica de custos no desempenho das empresas, só podem ser apreendidos se situados no contexto de longo prazo e no âmbito das estratégias competitivas das empresas. Destas interessa destacar particularmente duas de suas principais tendências - a busca de flexibilidade e a intensificação das inter-relações e conseqüente interdependência ao longo da cadeia

produtiva na qual a empresa está inserida, tendo como contraponto o aumento da percepção da incerteza nas decisões e a importância crescente da capacidade de adaptação a condições concorrenciais em constante mutação. Ambas exercem claras influências sobre o comportamento atual e tendencial dos custos (caso em que a dimensão estratégica se torna mais relevante). Ademais, essa agenda, exige organizações voltadas para o aprendizado, o que requer reavaliação e mudança na estrutura interna. Cabe então abrir um espaço para uma breve discussão sobre esses itens o que contribuirá para uma melhor contextualização da gestão estratégica de custos.

### **CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE INTER-RELAÇÕES: A CADEIA DE VALORES**

A concorrência é um processo dinâmico no qual espaços econômicos são criados, destruídos e modificados continuamente. As empresas tentam dentro desse contexto crescer, seja em dado espaço ou em vários espaços, mantendo neste último caso um certo grau de “coesão estratégica” entre os diversos negócios. A movimentação entre espaços não deve ser entendida como ocupação pura e simples de mercados. Existe um leque de opções que vai desde a formulação de “alianças estratégicas” até o desenvolvimento de melhorias nas inter-relações existentes com outras empresas em dada corrente produtiva (noção de cadeia de valores).

Incerteza no cálculo capitalista sempre há, mas no período recente intensifica-se a percepção da incerteza pelos tomadores de decisões nas empresas; o horizonte de cálculo torna-se menos definido com implicações nas expectativas dos agentes. Estes obrigam-se a revisar as estratégias, visando novas formas de obtenção e manutenção de vantagens competitivas, assim como identificar e avaliar possíveis formas de compartilhar os crescentes riscos inerentes às decisões de produção. 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 revisita as competências básicas da empresa, raízes de suas potencialidades e versatilidade quanto a produtos e serviços.

Do lado dos produtos, com a maior sensibilidade quanto às necessidades (mais “volúveis”) dos clientes, busca-se adaptá-los e dotá-los de características que conduzam ao aumento do valor percebido pelos compradores no sentido de maior diversificação e diferenciação e “customização” muitas vezes resultante da combinação: módulos em massa e combinações (montagem) personalizadas. Situações de maior incerteza ou turbulência exigem reorganizações frequentes do processo produtivo e adoção de inovações em sentido amplo - refletindo-se em aumento do peso da irreversibilidade dos investimentos nas decisões de produção. Nessas circunstâncias, as estratégias das empresa conduzem, de maneira geral, a mudanças fundamentais nas formas de organização e práticas administrativas. Os objetivos são: adaptar-se à nova configuração e novas exigências do ambiente competitivo - mais próximo (estrutura industrial) e mais distante (estrutura econômica) -; compartilhar custos e riscos; ampliar a flexibilidade no sentido de resposta às novas condições da concorrência, de identificar e explorar oportunidades à frente dos concorrentes, criar novos espaços, tentar reverter aspectos desfavoráveis da estrutura, enfim aumentar a capacidade de construir vantagens competitivas..

O esforço de revisão e reformulação constitui um movimento estratégico que só pode ser apreendido e revela sua racionalidade a partir da trajetória e do eixo diretor de buscar manter ou ampliar a posição da empresa no mercado, considerando que os concorrentes estão tentando fazer o mesmo. Esse esforço deve levar em conta as competências estratégicas (potencialidades) da empresa que também devem formar a base de suas ações futuras. Para atenuar os efeitos da incerteza as empresas devem buscar atuar em torno do que sabem fazer melhor, focalizando mercados e aprendendo a explorar oportunidades na clientela atual e potencial. Esse conceito acentua que a posição no mercado de uma empresa e seu estoque de potencialidades (ativos em sentido amplo) são faces da mesma moeda. Constituem o produto da história de decisões estratégicas e de comprometimento de recursos submetidos à avaliação e chancela (ou não) do mercado no processo concorrencial.

Assim, as políticas de especialização e de diversificação podem sair do campo da dicotomia, tendo em comum a busca da coerência estratégica das atividades desenvolvidas pela empresa, especialmente se a estratégia de diversificação manifestar um caráter de complementaridade e de "busca de sinergias" (Porter, 1985) que se expressa por meio da complementaridade industrial e comercial das atividades, se efetiva na concentração dos recursos e dos serviços por eles gerados em objetivos precisos, tendo como núcleo a decisão de crescimento da empresa em torno de suas atividades principais que podem ser ampliadas a partir de sua base de especialização (Penrose, 1959).

Para empresas cujo mercado correspondente às atividades base não puder ser ampliado (saturação, estagnação da rentabilidade, etc.) ou que têm reduzido o valor de algumas de suas competências estratégicas, em consequência por exemplo da reestruturação industrial, a revisão das atividades internas adquire novo peso. A diversificação para novas e distintas atividades transforma-se em uma imposição. As políticas seriam de retirada ou redução das atividades atuais, em paralelo à identificação e exploração de oportunidades e diversificação para novas e distintas atividades, considerando os clientes atuais e potenciais.

No caso de empresas que dispõem de "folgas" financeiras e de outra natureza, podem prevalecer decisões que privilegiem a "dispersão" das atividades desenvolvidas, tendo como eixo o objetivo de "conglomeramento". Observa-se, no entanto que o potencial de crescimento não tem porque estar diretamente associado à dispersão das atividades da empresa. O fator chave é a coesão estratégica do conjunto de atividades. Nesse sentido, estratégias que conduzem à dispersão estarão freqüentemente sujeitas a correções, o que certamente terá grande impacto nos custos globais da empresa, podendo comprometer sua posição competitiva.

Por outro lado, o conjunto de decisões atinentes à reformulação do "locus" de execução das atividades produtivas, no âmbito interno e no âmbito da localização, acabam por rebater no aprofundamento das inter-relações ao longo da cadeia produtiva da qual a empresa faz parte. O aspecto novo aqui, diz respeito à intensificação dessas inter-relações e à sua generalização para um conjunto de funções da firma, da P&D e do planejamento à comercialização, passando pela fabricação. (Delapierre, 1991:136), levando a mudanças no caráter qualitativo da forma de relações com clientes distribuidores e fornecedores, implicando ampliação do alcance da noção de flexibilidade (Souza, 1993).

Alguns pontos básicos norteiam a reavaliação dessas relações: a busca persistente de redução de custos, a capacidade de responder de forma rápida a flutuações na demanda; a crescente orientação para diferenciação/sofisticação dos produtos e, em especial, a nova realidade da “qualidade total”. A esse respeito vale notar que pressupondo-se que cada empresa, independentemente de seu tamanho, ao ocupar uma posição na estrutura produtiva, está cumprindo um dos elos da cadeia de relações que a constitui, não tem sentido pensar-se na qualidade de uma empresa em particular. As decisões relativas a qualidade devem permear não só as atividades que são executadas na empresa, mas também ao longo da cadeia. (Souza, 1993).

Na análise da evolução das relações entre empresas e sua relação com a gestão de custos deve-se distinguir e caracterizar o tipo de atividade que gerou a relação, que pode ir de atividades auxiliares, a fases principais do processo produtivo, passando por operações de apoio e acabamento final dos produtos.

Esta distinção é elemento chave do enfoque da cadeia de valores (Porter, 1985) e subjaz na teoria do T.Q.M. (Gestão da Qualidade Total). O enfoque da cadeia de valor mostra que é possível obter substanciais reduções de custos (ou aumentar as possibilidades de diferenciação) caso se abandone a análise local e interna à empresa em favor de uma visão sistêmica que abranja as inter-relações das atividades da empresa com seus fornecedores e clientes.

No caso de atividades ou tarefas que requerem habilidades e conhecimentos mais específicos, a externalização visa a busca de competências técnicas do subcontratado e a obtenção de economias de especialização. A empresa na posição de subcontratada de especialização desenvolve e executa atividades produtivas ou de serviços diferentes mas complementares às das empresas clientes. Ao final, se a interação entre as empresas for atingida, ambas desfrutarão das vantagens da especialização e da exploração das sinergias. Ao ganhar em especialização, a empresa pode concentrar investimentos em áreas ou produtos mais estratégicos (Souza, 1993), explorando melhor suas competências básicas, a ociosidade de recursos, etc., transformando-os em vantagens, e se centrar mais em suas “vocações” natas.

## **FLEXIBILIDADE**

Como já apontado, um traço comum das estratégias recentes das empresas é a busca de flexibilidade. Dado o aumento de percepção da incerteza no ambiente concorrencial das empresas a flexibilidade surge como um atributo fundamental a ser incorporado ao processo de decisão, visando a obtenção de soluções que aumentem a agilidade e versatilidade, em um ambiente caracterizado por formas diversas de turbulência. Como uma das políticas para alcançar o posicionamento estratégico definido para a empresa, a flexibilidade transparece de modo especial na esfera das formas de organização (estrutura organizacional). Mais precisamente, a busca de flexibilidade tem o potencial de engendrar considerável criatividade no que tange às formas de organização da produção, no âmbito interno e das relações entre empresas.

Os caminhos que norteiam a busca de flexibilidade refletem a natureza do contexto decisório e a ótica em que é pensado - de caráter mais defensivo ou mais ofensivo, o que

expressa a visão da empresa no que se refere, à sua posição competitiva futura quanto ao papel atribuído à inovação.

Na ótica estática, a flexibilidade diz respeito à habilidade e à agilidade de uma firma em responder rapidamente a mudanças (flutuações) no seu âmbito externo, especialmente no que se refere ao comportamento da demanda. Nessa ótica não se considera a complementaridade intertemporal do processo de decisão.<sup>1</sup>

Ocorre que flutuações na demanda representam apenas um dos aspectos do ambiente das empresas que exigem flexibilidade. Mudanças no mercado dos produtos da empresa podem ocorrer devido a mudanças tecnológicas. Por exemplo, novos produtos podem surgir, assim como melhorias nos produtos já existentes na forma de maior qualidade, novas variedades, etc. Ademais, a mudança tecnológica pode afetar o sistema produtivo, por exemplo na forma de novo maquinário, novos processos de produção, novos métodos de gerenciamento e controle, etc. (Carlsson, 1989: 182).

Por outro lado, não se pode deixar de considerar a complementaridade intertemporal do processo de decisões, o que implica uma perspectiva dinâmica. Decisões tomadas em um período estabelecem irreversibilidades que condicionarão e imporão restrições a decisões futuras. O aumento da incerteza acentua o caráter irreversível do processo decisório.

Ao tentar defender-se dessa situação, os agentes tomadores de decisões nas empresas buscam adotar estratégias que permitam delimitar o campo decisório a decisões com implicações mais fluídas, com maior grau de liberdade. O objetivo é atingir posições de maior liquidez, ampliando o leque de possíveis respostas a oportunidades e ameaças futuras. Estas são inerentes ao ambiente competitivo da empresa mas estão fora do alcance do processo decisório da empresa, acentuando a característica de incerteza dos processos competitivos e por consequência dos processos decisórios das empresas,

Com relação ao ambiente competitivo futuro, não se tem como saber que formas assumirão as ameaças e oportunidades. Quando muito pode-se tentar “visualizá-las” a partir de um conjunto de expectativas dos agentes envolvidos nos processos. Flexibilidade nesse referencial pode ser entendida como “não reduzir as alternativas futuras” (Amêndola e Gaffard, 1988), privilegiando a liquidez. Mas privilegiar a liquidez pode significar o adiamento de decisões de investimento assumindo um caráter nitidamente defensivo que certamente terá efeitos sobre a posição competitiva.

Decisões relativas a esse tipo de flexibilidade também têm seu risco, que deve ser considerado nas definições das estratégias. Por exemplo, ao decidir não ampliar a capacidade produtiva, os tomadores de decisões estarão limitando (e por esse lado criando uma rigidez) as possibilidades de resposta a futuros aumentos não previstos da demanda. Isso pode custar a perda de espaço competitivo. Observe-se a esse respeito que a externalização em suas diversas manifestações não só se revela funcional ao objetivo de redução de irreversibilidades, como também pode representar uma alternativa à decisão de

---

<sup>1</sup>Para uma cuidadosa síntese sobre a natureza da flexibilidade nas estratégias das empresas ver Mazzali, 1995, cap.2.

investimentos em capacidade produtiva - uma empresa passa para “terceiros” o aumento da capacidade de produção, sem comprometer a posição de liquidez. Daí a rápida multiplicação de decisões de externalização e a crescente importância de formas mais cooperativas (sem que isso signifique a eliminação da relação de dependência) de relações entre empresas.

Deve-se notar também que soluções desse tipo podem ser bastante eficientes no sentido de ampliar as possibilidades de resposta a oportunidades (e ameaças) futuras com menor comprometimento de posições mais líquidas, isto é, garantindo uma certa flexibilidade. Mas, pelo seu caráter defensivo aparentemente confortável, essas soluções podem não ser suficientes (e usualmente não o são) quando o referencial é a construção de vantagens competitivas. Esse objetivo, que vai além de defender posições competitivas já atingidas, exige estratégias ativas capazes de criar e consolidar oportunidades, traduzindo-as em diferenciais competitivos com relação aos concorrentes. Aqui a flexibilidade necessária é a dinâmica - não se trata apenas de ampliar as possibilidades de resposta a oportunidades futuras, mas de ampliar as opções para o futuro.

As raízes dos diferenciais em termos das potencialidades para criar e efetivar oportunidades estão associadas às características e dinâmica dos processos de produção em seu sentido mais amplo, e às competências básicas que os diferenciam e que definem a capacidade de identificar e explorar à frente dos concorrentes novas opções produtivas. A esse respeito, Penrose (1959) destaca a importância da existência de recursos em excesso para o processo de crescimento das empresas. Nesse tipo de “ociosidade” de recursos associada a um processo de aprendizagem na atividade produtiva, pode-se identificar a capacidade de criar novas e diferentes opções (flexibilidade ativa) de uma determinada empresa. É nesse sentido que se pode falar de recursos e competências específicos explicitando-se a importância da ampliação da capacidade de aprendizagem de forma que o caráter de recursos específicos, que expressa uma particular configuração, não se transforme em uma restrição ou obstáculo à flexibilidade e ao posicionamento competitivo da empresa.

Obviamente, a flexibilidade está associada não só à ampliação da capacidade de aprendizagem que diz respeito aos recursos humanos, mas também à superação da restrição financeira (Mazzali, 1995), que tende a acentuar-se com a aceleração do progresso técnico. A construção da capacidade produtiva gera custos irrecuperáveis que não podem ser eliminados mesmo com o fim da produção.

Decisões de mudanças devem considerar o peso desse custo, particularmente quando se trata de decisão de investimento em processos de produção muito diferentes dos atualmente em operação. O retardamento de decisões desse tipo para fugir dos custos irrecuperáveis pode significar a perda da posição no mercado; por outro lado, a antecipação pode exigir a absorção de custos irrecuperáveis de investimentos anteriores, considerando-se que a venda dos ativos dada sua especificidade não é tarefa fácil e o resultado da venda pode ser inferior ao montante desses custos. Assim, se o processo de mudança é inerente ao processo competitivo, no âmbito das decisões das empresas impõe-se a consideração da restrição financeira e do “timing” para a mudança, tendo em vista o imperativo da mudança para preservar ou ampliar a posição competitiva vis-à-vis os custos irrecuperáveis.

Os caminhos para a flexibilidade, particularmente a de caráter ofensivo, em situações de reduzida validade das previsões, mas com amplas possibilidades em termos de

desenvolvimento tecnológico, oferecem espaços para inovações que vão além das estritamente tecnológicas e que não ficam restritas ao ambiente da produção. Assim observa-se a intensificação de esforços de mudança em diversas esferas; o que exige novas habilidades da empresa em termos da capacidade de absorção de novos conhecimentos e aprendizado organizacional.

## **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Aprendizado organizacional é o processo pelo qual a organização absorve novos conhecimentos e os transmite aos seus membros. Supõe-se que esse aprendizado irá contribuir para a melhoria contínua dos processos da organização e, tratando-se de uma empresa, aumentar a sua competitividade. A discussão em torno do aprendizado ou das organizações voltadas ao aprendizado (*learning organizations*) tem ocupado um espaço significativo na literatura gerencial da década de noventa, sendo que a sua popularização deve-se, em boa medida, ao livro *A Quinta Disciplina* de Peter Senge. A contribuição pioneira e, certamente, mais relevante, é, contudo, a de Argyris (1978, 1985). A discussão do aprendizado nas organizações é impulsionada também pelo fato de que um número cada vez maior de ocupações está adquirindo o perfil de “trabalho de conhecimento”: tarefas que combinem um conhecimento técnico especializado com a capacidade de trabalhar em equipe, formar relações proveitosas com clientes e fornecedores, e, em última análise, de refletir criticamente para poder transformar as suas próprias práticas organizacionais ineficientes (Argyris, 1991: 100).

Uma primeira tarefa para se avançar nesta discussão é escolher uma definição operacional de aprendizado. Argyris (1993: 3) começa com a premissa de que “o aprendizado ocorre quando se detecta e corrige um erro”. É preciso cuidado, não obstante, para evitar uma definição demasiado estreita que iguale aprendizado à resolução de problemas, de modo que todo o foco recaia na atividade de identificar e corrigir erros no ambiente externo. O passo crítico para o aprendizado é que os gerentes e empregados consigam refletir sobre o seu comportamento, e observar como, em certas maneiras, esses comportamentos acabam contribuindo para a ineficiência na organização. Exige, portanto, um esforço de reflexão dos membros da organização, esforço este que vai além de apontar problemas externos ou falhas de outros membros, mas passa pela percepção de como cada um está afetando o desempenho da organização. Isso implica na capacidade de abordar tópicos potencialmente embaraçosos e ameaçadores. Essa postura apresenta-se como condição básica para a geração de novos conhecimentos referentes aos processos vitais da organização e para a utilização desses conhecimentos na promoção da melhoria contínua.

O passo seguinte é verificar qual o tipo de estrutura organizacional mais propícia para o processo de aprendizagem, i.e., o que caracteriza uma organização voltada ao aprendizado. Garvin (1993: 80) fornece uma interessante definição: “uma organização voltada ao aprendizado é uma organização hábil na criação, aquisição e transferência de conhecimentos, e na modificação do seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções”. Nesta definição fica claro que o processo de aquisição de novas idéias não é suficiente para classificar uma organização como uma organização voltada ao aprendizado. Uma idéia nova pode ser o princípio de uma melhoria de desempenho, em qualquer nível da organização, mas é sua efetiva implementação que vai garantir um resultado concreto do aprendizado. É justamente a capacidade de converter o novo conhecimento adquirido numa nova forma de executar certas funções, ou numa nova

atitude diante do trabalho que vai fazer o elo entre conhecimento adquirido e a melhoria do desempenho.

Uma organização que deseje voltar-se ao aprendizado necessita, antes de mais nada, avaliar se a sua estrutura é adequada ou não a este modelo. Um desafio crucial é conseguir integrar o aprendizado às rotinas de trabalho. Não parece mais funcional, em vista da premência da melhoria de processos e da construção de sólida vantagens competitivas colocadas pela natureza do ambiente competitivo atual, separar trabalho e aprendizado. Isto significa, em termos concretos, que as pessoas tenham o tempo necessário e sejam incentivadas a analisar e refletir sobre tópicos como a estratégia de negócios da organização, as necessidades reais dos clientes; a eficácia dos processos correntes. A criação de certas estruturais e mecanismos formais (os fóruns de aprendizagem) pode também facilitar o processo: revisões estratégicas, auditorias de sistemas, relatórios de *benchmarking* internos, missões de estudo, *workshops* com clientes, fornecedores e especialistas externos. Além disso, Garvin (1993) destaca cinco atividades onde as organizações voltadas ao aprendizado se destacam: (1) resolução sistemática de problemas; (2) experimentação com novos enfoques; (3) aprendizado com sua própria experiência e passado; (4) aprendizado com as experiências e práticas superiores dos outros; e (5) transferência rápida e eficiente dos conhecimentos por toda a organização.

Uma organização voltada ao aprendizado estrutura-se de tal maneira que os membros sejam constantemente levados a refletir sobre o seu trabalho e comportamento. É enganoso também querer reduzir o problema do aprendizado organizacional à uma questão de motivação. Se as estruturas da empresa (treinamento, avaliação de desempenho, recompensas, processos decisórios) não estiverem alinhadas para promover o aprendizado, mesmo o indivíduo mais motivado acaba se deixando guiar pelo que Argyris (1993) chama de raciocínio defensivo.

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 por que, neste novo formato, a atividade de gestão de custos incorpora uma dimensão de aprendizado. Basta lembrar que a premissa básica de uma organização voltada ao aprendizado é a idéia de que a melhoria contínua requer um comprometimento com o aprendizado. Uma melhoria na gestão de custos e nas estruturas gerências envolvidas implica, necessariamente, que a organização foi capaz de gerar ou absorver um novo conhecimento e transmiti-lo de modo eficaz ao seus membros, convertendo-o num aperfeiçoamento de processo.

## **CONCLUSÃO**

A incerteza e a fluidez dos espaços concorrenciais exigem das empresas uma capacidade analítica ampla, que abranja a otimização da cadeia de valores e o desenvolvimento da flexibilidade entre outros fatores. O aprendizado organizacional é condição necessária para a competitividade. Neste aspecto os profissionais de custos devem responder a esse desafio ampliando sua capacitação.

A caracterização do profissional de custos como guardião do "status-quo", reativo, comprometido com o passado e verificador do cumprimento de métodos e padrões preestabelecidos é função de um perfil profissional desenhado na suposição de espaços



econômicos rígidos nos quais a mudança é lenta. O novo profissional deve ter um perfil “pró-ativo”, crítico da situação atual e comprometido com a criação do futuro, auxiliando assim o planejamento e o desenvolvimento da estratégia competitiva empresarial.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- ARGYRIS, C. (1978). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. (1985) *Strategy, Change and Defensive Routines*, New York: Harper Business.
- ARGYRIS, C. (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, May-June: 99-109.
- ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for Action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 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, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS., Nov., 1994
- CARLSSON, B. (1989) Flexibility and the Theory of the Firm, *International Journal of Industrial Organization*, v.7.
- DELAPIERRE, M. (1991) Les Accords Inter-Entreprises, Partage ou Partenaire? *Revue d'Économie Industrielle*, n.55.
- GARVIN, D. (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July- August: 78-91.
- MAZZALI, L. (1995) O Processo Recente de Reorganização Agroindustrial: Do complexo à Organização “em Rede”, SP, Tese de doutorado, EAESP/FGV.
- PENROSE, E (1959) *Teoria del Crecimento de la Empresa*, Madri, Aguilar, 1962.
- PORTER, M. (1985) *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.
- SENGE, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- SHANK, J. e GOVINDARAJAN, V. (1993) *Gestão Estratégica de Custos*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.
- SOUZA, M. C. A. F. (1993) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*, Campinas, Tese de doutorado, IE/UNICAMP.